

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**NÁVRH ROZVOJE SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ
ZAMĚSTNANCŮ KONKRÉTNÍHO STŘEDISKA VYBRANÉ
SPOLEČNOSTI**

DEVELOPMENT PROPOSAL OF EMPLOYEE REWARD SYSTEM IN PARTICULAR DIVISION OF SELECTED
COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Hana Dolečková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Hana Dolečková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Krontorádová, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh rozvoje systému odměňování zaměstnanců konkrétního střediska vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Seznam příloh

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymežit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav systému odměňování zaměstnanců ve zvoleném středisku dané společnosti a vliv vnitřních a vnějších faktorů na daný systém. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému odměňování zaměstnanců ve zvoleném středisku dané společnosti.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá systémem odměňování zaměstnanců ve vybraném středisku s využitím konceptu celkové odměny. Hlavním cílem práce je návrh rozvoje systému odměňování v této společnosti. Teoretická část práce je řešena pomocí faktografické rešerše. V analytické části je zkoumán současný systém odměňování a vlivy vnitřního a vnějšího prostředí s ohledem na aktuální koronavirovou krizi. Pomocí dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů byly zjištěny nedostatky v současném systému odměňování, z nichž byly vyvozeny návrhy na rozvoj systému odměňování zaměstnanců a ekonomické zhodnocení nákladů na navrhované změny.

Abstract

The diploma thesis considers the system of remuneration of employees in a selected center with using the concept of total remuneration. The main and selection purpose of this thesis is propose the development of a remuneration system in this company. The theoretical part of the thesis is solved via factual research. The analytical part examines the current remuneration system and the effects of the internal and external environment with respect to the current coronavirus crisis. Through a questionnaire survey and in-depth interviews, shortcomings in the current remuneration system were identified, from which proposals were derived for the development of an employee remuneration system and an economic assessment of the costs of the proposed changes.

Klíčová slova

Zaměstnanci, systém odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké benefity, celková odměna, koronavirová krize.

Keywords

Employee, rewarding of employees, employee benefits, total remuneration, covidcrises.

Bibliografická citace

DOLEČKOVÁ, Hana. *Návrh rozvoje systému odměňování zaměstnanců konkrétního střediska vybrané společnosti*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/134961>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za vedení a cenné rady při zpracování diplomové práce, její ochotu a odbornou pomoc. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Atlas Copco Services s.r.o. za možnost zpracování systému odměňování a v neposlední řadě rodině a přátelům, kteří mě podporovali.

V Brně dne 16. května 2021

.....

podpis autora

Obsah

ÚVOD	7
CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	8
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	11
1.1 ODMĚŇOVÁNÍ	11
1.1.1 Řízení odměňování	11
1.1.2 Cíle odměňování	12
1.1.3 Formy odměn	12
1.1.4 Návaznost hodnocení zaměstnanců na odměňování	13
1.2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	14
1.3 CELKOVÁ ODMĚNA	14
1.3.1 Peněžní odměny	15
1.3.2 Zaměstnanecké výhody.....	16
1.3.3 Vzdělávání a rozvoj.....	16
1.4 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ.....	17
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	19
2.1 PŘEDSTAVENÍ ANALYZOVANÉHO STŘEDISKA SHARED SERVICE CENTRE.....	19
<i>Organizační struktura servisního střediska.....</i>	<i>20</i>
2.2 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ STŘEDISKA	24
2.2.1 Peněžní formy odměn.....	24
2.2.2 Nepeněžní formy odměny	26
2.2.3 Vzdělání a rozvoj zaměstnanců	29
2.2.4 Pracovní prostředí	33
2.2.5 Vyčíslení nákladů na systém odměňování zaměstnanců střediska	34
2.2.6 Shrnutí analýzy stávajícího systému odměňování ve středisku	36
2.3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	37
2.3.1 Podniková strategie a vize společnosti.....	38
2.3.2 Podniková kultura.....	38
2.3.3 Podnikání organizace	40
2.3.4 Ekonomická situace	42
2.3.5 Technika a technologie	45
2.3.6 Lidé	46
2.3.7 Hledisko pracovníků	47
2.3.8 Shrnutí analýzy vnitřního prostředí	59

2.4	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	61
2.4.1	<i>Analýza pracovní síly</i>	61
2.4.2	<i>Analýza situace trhu práce</i>	62
2.4.3	<i>Úroveň odměňování</i>	66
2.4.4	<i>Životní styl</i>	70
2.4.5	<i>Ekonomická a sociální politika vlády</i>	74
2.4.6	<i>Shrnutí analýzy vnějšího prostředí</i>	76
2.5	SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	77
3	NÁVRHOVÁ ČÁST	79
3.1	NÁVRHY NA ODSTRANĚNÍ ZJIŠTĚNÝCH NEDOSTATKŮ	79
3.1.1	<i>Zvýšení příspěvku na stravování</i>	79
3.1.2	<i>Příspěvek na home office</i>	82
3.1.3	<i>Cvičení v kancelářích</i>	88
3.1.4	<i>Systém Cafeterie</i>	91
3.2	HARMONOGRAM NAVRHOVANÝCH ZMĚN	93
3.3	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ	94
3.4	SHRUTÍ NAVRHOVANÝCH ZMĚN A VYČÍSLENÍ NÁKLADŮ NA ZMĚNY	98
	ZÁVĚR	100
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	101
	SEZNAM OBRÁZKŮ	107
	SEZNAM GRAFŮ	107
	SEZNAM TABULEK	108
	SEZNAM PŘÍLOH	109

ÚVOD

Tato diplomová práce je zaměřena na systém odměňování zaměstnanců ve vybraném středisku sdílených služeb společnosti Atlas Copco Services s.r.o. Odměňování zaměstnanců je v současné době aktuálním tématem, přičemž správné nastavení systému odměňování výrazně přispívá ke spokojenosti a loajálnosti zaměstnanců. Současná situace spojená s koronavirovou krizí zasahuje i do oblasti odměňování. Významnou část benefitů nelze využívat, kvůli přísným vládním opatřením, a proto je potřeba zjistit, které benefity jsou zaměstnanci žádané a potřebné, a které se naopak ukázaly jako méně důležité.

Pro konkurenceschopnost společnosti je třeba neustále sledovat vývoj a trendy v odměňování, aby byla společnost atraktivní pro stávající i potenciální zaměstnance. Již dávno neplatí, že peníze jsou tou největší motivací pro spokojenost zaměstnanců. S nástupem mileniálů je vyvíjen tlak i na takzvané well-beingové programy a work-life balance. Tato práce se bude zabývat konceptem celkové odměny a postupně odhalí možné nedostatky v současném systému odměňování ve zmiňovaném středisku společnosti Atlas Copco Services s.r.o.

CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem diplomové práce bude návrh změn, které povedou k rozvoji systému odměňování zaměstnanců centra sdílených služeb ve společnosti Atlas Copco Services s.r.o. Přínosem práce bude zmapování současného systému odměňování zaměstnanců i v době pandemie Covid-19 a v případě nedostatků navržení opatření, která povedou ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců. K naplnění hlavního cíle práce bude třeba splnit dílčí cíle, kterými budou teoretická část a praktická část.

V teoretické části bude provedena faktografická rešerše, kde budou představeny základní pojmy související s tématem dle konceptu celkové odměny jako například finanční a nefinanční formy odměňování, zaměstnanecké výhody aj. Dále také vlivy prostředí – vnější a vnitřní faktory a další nezbytné pojmy ke zpracování diplomové práce.

V praktické části bude provedena analýza stávající situace, k čemuž mimo jiné poslouží primární data z dotazníkového šetření, řízeného rozhovoru s managerkou HR oddělení a zaměstnancem vybraného oddělení. Z dílčích analýz budou vyvozeny závěry, na základě čehož budou sestaveny návrhy na zlepšení systému odměňování zaměstnanců. Dále bude sestaven harmonogram implementace zvolených návrhů a ekonomický dopad navrhovaných změn.

Metody zpracování práce

Analýza

Analýza je proces reálného nebo myšlenkového rozkladu zkoumaného objektu (jevu, situace) na dílčí části, které se následně stávají předmětem dalšího zkoumání. Jedná se o rozbor vlastností, vztahů, faktů postupující od celku k částem. Analýza hraje nepostradatelnou roli v rámci poznávání podstaty jevů a pro stanovení taktiky vědeckovýzkumné činnosti. Spolu se syntézou patří mezi základní a nejpoužívanější vědecké metody. (Lorenc, © 2007–2013).

Syntéza

Syntéza je myšlenkové spojení poznatků získaných analytickými metodami v celek. Je základem pro pochopení vzájemné souvislosti jevů. Sumarizuje poznatky, které vedou k objasňování nových nebo dříve nedefinovaných vztahů a zákonitostí. (Lorenc, © 2007–2013).

Dedukce

Dedukce vyvozuje teoretické závěry od méně obecného k obecnějšímu. Jedná se o proces, ve kterém je testováno, zda vyslovená hypotéza je schopna vysvětlit zkoumaný fakt. (Lorenc, © 2007–2013).

Faktografická rešerše

Faktografická rešerše obsahuje fakta k určitému tématu a informace zaměřené na zkoumanou problematiku. Jde o vyhledávání z dostupných zdrojů. (Procházka, 2012).

Dotazování

Dotazování je možné rozdělit do několika typů. V obecné rovině se jedná o dotazování ústní (rozhovory), písemné (dotazníkové šetření) a elektronické či telefonické. Individuální rozhovory jsou využívány ke zjištění informací hlubšího charakteru. Výhodou této metody je možnost interakce tazatele a respondenta a následná reakce na bezprostřední skutečnosti v rámci rozhovoru. Mezi nevýhody patří časová a finanční náročnost. Dalším typem je dotazníkové šetření či anketa. Jako výhodu lze uvést finanční nenáročnost a rychlost. Nevýhodou je nemožnost kontroly podmínek vyplnění a celkově nižší návratnost tohoto nástroje. (Lorenc, © 2007–2013).

IN05

IN05 je český model pro hodnocení finančního zdraví podniku uzpůsobený pro Českou republiku, který spojuje pohled věřitele i vlastníka. Jedná se o bankrotně-bonitní model, který byl sestav z propojení modelů IN95 a IN99. (Neumaierová, 2002).

Tafflerův model

Tafflerův bankrotní model zobrazuje finanční stav firmy a její ohrožení případným bankrotem. Je založen na 4 poměrových ukazatelích. (Bankrotní model, 2020).

Regresní analýza

Regresní analýza je statistická metoda, která umožňuje prozkoumat vztah mezi dvěma proměnnými – nezávisle proměnnou a závisle proměnnou. Napomáhá pochopit, jak se změní hodnota závisle proměnné v návaznosti na změnu jedné z nezávisle proměnných ceteris paribus (nezávisle proměnné jsou stejné). Konečný odhad je založen na tzv. regresní funkci. (Korelační a regresní analýza, © 2013).

Postup zpracování práce



Obrázek 1 Postup zpracování práce

(Zdroj: Vlastní zpracování).

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Odměňování

Odměňování zaměstnanců je jednou z nejstarších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost, jak vedení organizací, tak zaměstnanců.

V moderním pojetí řízení lidských zdrojů odměňování neznamená pouze plat nebo mzdu, popřípadě jiné formy peněžní odměny. Moderní pojetí odměňování zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly), a také zaměstnanecké výhody poskytované organizací zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru. Stále častěji mezi odměny zařazujeme i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, o nichž v podstatě rozhoduje organizace (tzv. vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje odměnám, kterým se říká vnitřní. Ty souvisejí se spokojeností zaměstnance s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, z pocitu užitečnosti a úspěšnosti, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu souvisí s osobností zaměstnance, jeho potřebami, zájmy, postoji a hodnotami a nelze je vyjádřit v penězích (Koubek, 2015, s. 283-284)

Odměňování zaměstnanců upravuje zákoník práce. Zaměstnanci státu, územních samosprávných celků, státních fondů a naprosté většiny příspěvkových organizací jsou odměňováni podle zákona o platu. Zaměstnanci ostatních zaměstnavatelů podle zákona o mzdě (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 109).

1.1.1 Řízení odměňování

„Řízení odměňování se zabývá, strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno, jak peněžní, tak nepeněžní formou. Je zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systému odměňování (procesů, metod a postupů odměňování), usilujících o uspokojování potřeb organizace i osob na ni zainteresovaných. Řízení odměňování se netýká jen peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Týká se rovněž nepeněžního a nehmotného odměňování, jako je uznání a pochvala, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a růst pravomocí a odpovědnosti při vykonávání práce“ (Armstrong, 2009, s. 20).

1.1.2 Cíle odměňování

Obecně se dá říct, že je cílem odměňovat lidi slušně, spravedlivě ale také tak, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace Armstrong (2009, s. 20) podrobněji cíle odměňování definuje jako:

- odměňování zaměstnanců podle hodnoty, kterou vytvářejí,
- propojování postupů odměňování s cíli podniku,
- odměňování správných věcí, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků,
- získávání a udržení vysoce kvalitních zaměstnanců,
- motivace lidí a získání jejich oddanosti a angažovanosti,
- tvoření kultury vysokého výkonu.

1.1.3 Formy odměn

„Hlavními složkami systému odměňování jsou peněžní a nepeněžní odměny, které se kombinují za účelem vytvoření systému celkové odměny“ (Armstrong, 2015, s. 421).

Armstrong (2015, s. 422-423) do peněžních odměn zahrnuje jednak peněžní odměny založené na pracích, které se vztahují k hodnotě práce a pak peněžní odměny založené na lidech, které se vztahují k přínosu lidí. Zahrnuje sem i zaměstnanecké výhody, stejně jako systémy peněžního uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy. Nepeněžní odměny rozděluje na vnější a vnitřní. Vnější nepeněžní odměnou může být pochvala či uznání a vnitřní nepeněžní odměnou může být vnitřní pocit zaměstnance, že práce, kterou dělá, má smysl.

Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001, s. 68) za *peněžní formu* odměňování považují mzdu a všechny její složky, včetně příplatků a benefitů. Do *nepeněžních forem* odměn zahrnují odměny hmotné povahy (jako jsou naturální požitky a výrobky nebo služby a osobní vybavení) a nehmotné povahy (např. ocenění a uznání). Zmiňují stejně jako Armstrong, že do druhé skupiny se mohou zahrnout také faktory, které souvisí s utvářením pocitu spokojenosti daného zaměstnance. Je zřejmé, že tyto faktory mají vyšší váhu u zaměstnanců s vyšší kvalifikací a náročnějším obsahem práce.

Koubek (2011, s. 156-157) se od předešlých autorů v pohledu na rozdělení odměn liší a uvádí, že podle moderního pojetí řízení lidských zdrojů nazýváme možnosti peněžních

a nepeněžních odměn jako *vnější odměny*. Ty má v podstatě pod kontrolou samotná organizace. Tradičně je považována za peněžní odměnu mzda nebo plat. Jako nepeněžní odměnu můžeme uvést například různé zaměstnanecké výhody, další vzdělávání, ale také uznání, příjemné pracovní prostředí a dobré vztahy na pracovišti. Zjišťujeme, že některé formy odměn nemají hmotnou povahu, ale určitě přispívají ke spokojenosti zaměstnance. Pro tyto formy odměn mají lepší podmínky právě menší firmy než velké organizace. Lidé se většinou v menších firmách lépe znají a vztahy jsou tak méně formální a více „rodinné“. Oproti tomu *vnitřní odměny* zaměstnavatel pod kontrolou nemá, jelikož jsou velmi individuální. Jsou závislé na hodnotách, potřebách a osobnosti zaměstnance. Vnitřní pocity zaměstnance zaměstnavatel ovlivnit nemůže, ale může mu vytvořit takové podmínky, aby byl, co nejspokojenější. To totiž potom ovlivňuje jeho přístup k práci i jeho výkonnost.

1.1.4 Návaznost hodnocení zaměstnanců na odměňování

Hroník (2006, s. 78-81) zmiňuje návaznost hodnocení zaměstnanců na jejich odměňování. Připouští, že se často stávalo, že hodnocení zaměstnanců sloužilo jen ke stanovování odměn a zapomínalo se na jeho rozvojovou funkci. Důležité však je, zvolit ten správný způsob navázání hodnocení zaměstnanců na jejich odměňování. Můžeme mít velmi kvalitně zpracovaný systém hodnocení, pokud ale nevhodně definujeme jeho navázání na odměňování, může se stát, že celý systém znehodnotíme. Konstruktivně například působí, když zaměstnanec systém hodnocení a jeho vazbu na odměňování předem zná a je pro něj jednoduchá a srozumitelná. Naopak destruktivně může například působit, když se na základě hodnocení z odměn ubírá. To se stává tehdy, když výše odměny je předem zaměstnanci známa, ale je vázána na maximální hodnocení ve všech parametrech, které je nepravděpodobné. Zaměstnanec je pak zklamán, protože nedosáhl na maximální výši odměny. Mělo by vždy platit pravidlo, že odměny se dávají, nikoli odebírají.

1.2 Systém odměňování

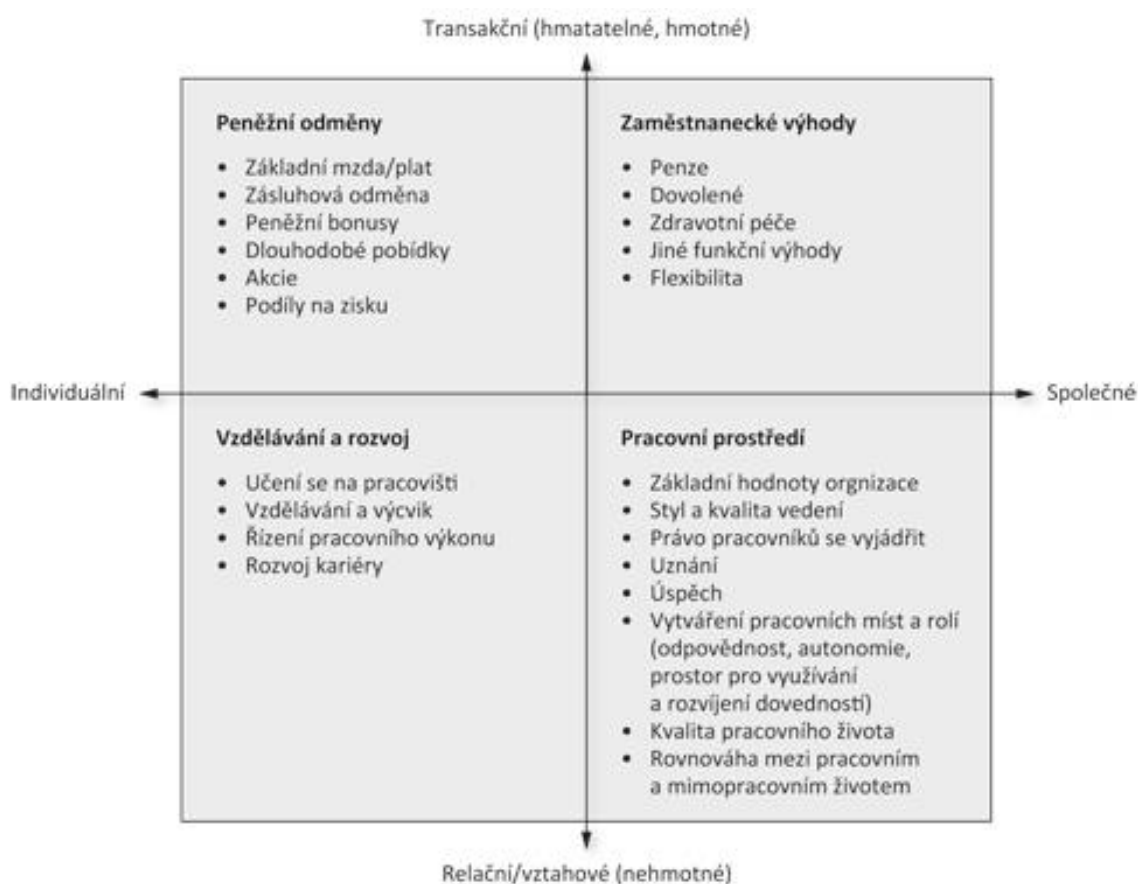
Při vytváření systému odměňování se vychází ze strategie organizace. Z ní je následně odvozena strategie a politika odměňování, která pomáhá celopodnikovou strategii naplňovat. Základní mzda je ústřední součástí odměňování. Ta je určena pomocí tarifu pro pracovní pozici a jedná se o fixní částku. Její výše je ovlivněna hodnocením práce, strukturou stupňů dle významnosti pracovního místa, ale i výší sazeb na trhu práce. K základní mzdě je možné dále připočítat mzdu zásluhovou ve formě odměn za výkon, schopnosti, přínos či zkušenosti. Poslední peněžní složkou jsou pak příplatky, tj. práce přesčas, o státních svátcích, za ztížených pracovních podmínek apod. V rámci zaměstnaneckých výhod jde například o příspěvek na penzijní a životní pojištění, zapůjčený služební automobil k soukromým účelům či elektroniku (Armstrong, 2009, s. 24-26).

Strategie odměňování vymezuje budoucí záměry organizace v oblasti odměňování a také to, jakým způsobem budou tyto záměry dosahovány. Ideálně je vytvořen takový systém, který bude fungovat, jak ve prospěch organizace, tak ve prospěch lidí, kteří v organizaci pracují. Strategie odměňování by měla být v souladu s filozofií odměňování. Filozofie odměňování může být vyjádřena v podobě základních zásad, které vymezují přístup organizace k řešení záležitostí odměňování. Tyto zásady jsou základem pro vytváření postupů a procesů obsažených ve strategii odměňování. Jelikož se zaměstnanců tyto postupy a procesy přímo týkají a ovlivňují je, měli by být seznámeni i s filozofií odměňování, aby věděli, z čeho strategie odměňování vychází. Je nutné mít však na paměti, že pro zaměstnance není rozhodující samotná filozofie odměňování, ale jejich reálná představa o tom, co nakonec dostanou (Armstrong, 2015, s. 413-414).

1.3 Celková odměna

Celková odměna je kombinací peněžních a nepeněžních odměn, která zahrnuje základní peněžní odměny, doplňkové peněžní odměny, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, včetně vnitřních odměn, které vyplývají z práce samotné. Tyto odměny se vzájemně propojují a využívají se jako integrovaný a konzistentní celek. Přístup založený na celkové odměně pomáhá organizacím vytvořit pro případné zaměstnance atraktivní hodnotovou nabídku (Armstrong, 2015, s. 423).

Armstrong (2015, s. 423) zmiňuje, že jako východisko pro plánování přístupu založeného na celkové odměně se často používá model celkové odměny od společnosti Towers Perrin. Tento model zahrnuje do celkové odměny transakční odměny a relační odměny. V tomto případě jsou transakční odměny celkovými hmotnými odměnami (základní peněžní odměnou, doplňkovou peněžní odměnou a zaměstnaneckými výhodami) a relační odměny nehmotnými nebo vnitřními odměnami (práce sama, pracovní zkušenosti, nepeněžní uznání, úspěch a růst) (Armstrong 2009 s. 42).



Obrázek 2 Koncept celkové odměny

(Zdroj: (Armstrong, 2009, s. 43).

1.3.1 Peněžní odměny

Pro zajištění základních potřeb (bydlení, strava, oblečení apod.) v dnešním světě potřebujeme zejména peněžní odměny. Mezi peněžní odměny se řadí především základní mzda nebo plat. Dalšími prvky, které mají motivační charakter, jsou zásluhové odměny, peněžní bonusy, akcie či podíly na zisku (Armstrong, 2009, s. 45).

1.3.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplácených odměn. Za zaměstnaneckou výhodu můžeme považovat penzi, nemocenské dávky, úhradu pojistného, služební auto a řadu dalších (Armstrong, 2009, s. 25).

Některé zaměstnanecké výhody musejí být zabezpečeny ze zákona. Je to například mateřská dovolená. Organizace jsou povinny poskytovat placenou mateřskou a otcovskou dovolenou a neplacenou rodičovskou/rodinnou dovolenou. Dále mají zaměstnanci ze zákona povinně nárok na minimálně 20 dnů placené dovolené ročně. Tento nárok na dovolenou začíná běžet již od prvního dne v práci. Jiné zaměstnanecké výhody jsou například bezplatné parkování, vánoční večírky, bezplatné poskytování kávy, čaje či studených nápojů na pracovišti (Armstrong, 2009, s. 384).

Zaměstnanecké výhody mohou odpovídat až jedné třetině nákladů na základní mzdy/platy, či dokonce více. Jelikož jsou nákladnou částí celkového souboru hmotných odměn, musejí být pečlivě plánovány a řízeny (Armstrong, 2009, s. 382).

1.3.3 Vzdělávání a rozvoj

Do této oblasti spadají čtyři základní pojmy, a to učení se na pracovišti, vzdělávání a výcvik, řízení pracovního výkonu a rozvoj kariéry. Učení se můžeme popsat jako trvalé změny ve vědění, chování i prožívání, a to jak na základě vědomého, tak i nevědomého přijímání nových informací a zaštituje jak proces vzdělávání, tak proces rozvoje. Vzdělávání je časově ohraničený proces, u kterého lidé rozšiřují, případně získávají nové znalosti, dovednosti a postoje potřebné pro zvládání současné pracovní náplně. Rozvoj je naopak dlouhodobý proces, během kterého se pracovníci připravují na budoucí náročnější a odpovědnější pracovní úkoly, které často souvisí s profesním růstem (Bláha, 2013, s. 123).

Hlavním nástrojem pro růst výkonnosti jedinců i celé organizace je strategický a systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji. Organizace by měla svoje zaměstnance podporovat v rozšiřování, prohlubování a zdokonalování znalostí, dovedností i profesní způsobilosti. Cílem organizace by mělo být docílení efektivity vzdělávání, kdy se maximalizuje návratnost vynaložených nákladů (Bláha, 2013, s. 122).

Řízení pracovního výkonu přispívá k dosahování stanovených výsledků, a to jak individuálních, tak i strategických cílů organizace, pochopením, čeho a jak se má dosáhnout, rozvojem schopností lidí a dosahováním jejich plného potenciálu. Řízení pracovního výkonu může sloužit pro účely odměňování, jelikož je výkon zaměstnance pravidelně hodnocen. Zároveň zaměstnanci mohou ocenit i pravidelnou zpětnou vazbu na jejich výkon (Armstrong, 2015, s. 392).

1.3.4 Pracovní prostředí

To, jaká je úroveň pracovního prostředí působí nejen na produktivitu práce, ale i na zdravotní stav a celkovou pracovní pohodu pracovníků. Můžeme sem zahrnout veškeré stroje a zařízení, ochranné pomůcky, materiál, technologie, organizaci práce, styl a kvalitu vedení, pracovní dobu, ale i pracovní ovzduší, osvětlení, hluk či barevnost prostředí. Důležité jsou také psychologické podmínky práce, mezi které patří například vztahy na pracovišti nebo míra izolovanosti či spolupráce a další (Koubek, 2007, s. 43).

1.4 Vnitřní a vnější prostředí

K řízení odměňování dochází v souvislostech a podmínkách vnitřního a vnějšího prostředí (Armstrong, 2009, s. 33).

Na vnitřním prostředí se podílejí podle Armstronga (2009, s. 33-37) tyto faktory:

- Podniková kultura.
- Podnikání organizace.
- Technika a technologie.
- Lidé.
- Podniková strategie.
- Hledisko pracovníků.
- Ekonomická situace firmy (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 43).

Na vnějším prostředí se podle Koubka (2011, s. 161-162) podílejí tyto faktory:

- Populační vývoj.
- Situace na trhu práce.

- Profesně-kvalifikační struktura lidských zdrojů.
- Životní styl.
- Úroveň zdanění.
- Míra inflace.
- Ekonomická a sociální politika vlády.
- Úroveň odměňování včetně nabídky zaměstnaneckých výhod v odvětví, místě, regionu, státě apod.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této kapitole bude představena společnost a její činnosti. Zároveň analýza současné situace, která bude zaměřena na Shared Service Centre, které sídlí v Brně. Dále bude provedeno zhodnocení vývoje nákladů, výnosů a výsledku hospodaření.

2.1 Představení analyzovaného střediska Shared Service Centre

Datum vzniku: 11.6.1993.

Obchodní firma: Atlas Copco Services s.r.o.

Adresa sídla: Holandská 1006/10, 639 00, Brno – Štýřice,

Identifikační číslo: 27764907.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným.

Předmět podnikání

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- obráběčství, zámečnictví, nástrojářství,
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor,
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence.

Počet zaměstnanců: 250-499 zaměstnanců.

Statutární orgán

GARETH VALENTINE HARTE – jednatel.

Spojené království Velké Británie a Severního Irska.

GEERT FOLLENS – jednatel.

Spojené království Velké Británie a Severního Irska.

Edwards Limited – společník.

Innovation Drive, RH159 Burgess Hill, West Sussex.

Vklad: 155 538 000 Kč, splaceno: 100.00%

Základní kapitál: 155 538 000 Kč. (Obchodní rejstřík firem, 2021).

Organizační struktura servisního střediska

Společnost Atlas Copco Services s.r.o. je součástí dvou nadnárodních skupin. Původně byla součástí skupiny Edwards Limited, která podporuje především vakuovou techniku. Od roku 2014 byla akvizována společností Atlas Copco, která se zabývá mimo jiné kompresorovou technikou. Od té doby je centrum sdílených služeb společnosti Atlas Copco Services s.r.o. finančním centrem pro obě zmíněné divize, které podporují konečnou mateřskou společnost. V současné době je Atlas Copco AB, jakožto mateřská společnost, ze 100 % vlastníkem společnosti Edwards Limited. (Atlas Copco Services s.r.o., 2020).

Hlavním předmětem podnikání je montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených elektrických zařízení. Jako vedlejším předmětem, který v současné době výrazně roste, je činnost účetních poradců, vedení účetnictví a daňové evidence, obchodní činnost a mnohé další. Hlavní předmět podnikání je vykonáván v high-tech opravárenském centru na Tuřance 100 v Brně a vedlejší předmět podnikání poté v centru sdílených služeb na Holandské 10 v Brně. Jak opravárenské centrum, tak také středisko sdílených služeb poskytují více jak z 90 % služby do zahraničí interním a externím zákazníkům. (Atlas Copco Services s.r.o., 2020).

Pracovní pozice ve společnosti

Níže je průřez pracovních pozic, které jsou v servisním centru stěžejní z hlediska fungování zaměstnanců na jednotlivých odděleních. Tento popis navazuje na schéma organizační struktury viz. výše. V servisním centru sídlí dohromady dvě divize, a to kompresorová technika a vakuová technika. Pro tuto práci byli osloveni zaměstnanci finančního servisního centra kompresorové techniky, proto se bude i popis pracovních pozic týkat tohoto oddělení.

General Manager Finance Service Centre (FSC) Compressor Technique (CT)

Hlavní manažer pro kompresorovou techniku, která sídlí v Brně. Zodpovídá za správu centralizovaných finančních procesů (Procure-to-Pay, Order-to-Cash, Accounting-to-Reporting, Process & Innovation a Internal Control) a za vedení více než 240 zaměstnanců v centrech se sídlem v Brně v České republice a Bundangu v Jižní Koreji.

Podporuje i ostatní subjekty Atlas Copco CT a divize v Evropě, Severní Americe a Asii, které jsou také odpovědné za poskytování vysoce kvalitních finančních služeb ve více než 30 zemích. (Atlas Copco Services s.r.o., 2021).

HR Manager

Odpovídá za funkci FSC CT HR, která řídí následující oblasti:

- Vedení malého HR týmu 1-3 HR zaměstnanců
- Vypracování a implementace strategických plánů lidských zdrojů, které podporují strategii celého FSC CT

V této roli je běžná pravidelná komunikace s širším spektrem zaměstnanců. Jedná se o podporu jak samotných zaměstnanců z HR týmů, tak také spolupráce s vrcholovými manažery a případně s externími kontakty. HR oddělení řeší veškeré personální obsazení na pozice v jednotlivých týmech, a také nástupy a ukončování pracovních poměrů. (Atlas Copco Services s.r.o., 2021).

Finance Manager, BIC & OtC

Manager je zodpovědný za oddělení BIC & a OtC, Jeho posláním je vést, motivovat a koordinovat svěřené týmy, které zajišťují spokojenost zákazníků s poskytovanými službami. Podporuje také spolupráci s ostatními týmy a snaží se o vylepšování firemních procesů. Odpovídá za celkové výsledky týmu a společně plní stanovené klíčové ukazatele výkonu (KPI – Key Performance Indicators) a dohodu o úrovni poskytovaných služeb (SLA – Service Level Agreement). (Atlas Copco Services s.r.o., 2021).

V oblasti BIC (Bank & Intercompany) se zpracovávají bankovní platby a mezipodnikové účetnictví a výkaznictví. Team leader BIC má odpovědnost za hotovostní operace (včasné a přesné zaznamenávání transakcí souvisejících s penězi v systému SAP, platby faktur, vyrovnavání příkazů a nepřidělené hotovostní zůstatky)

V rámci OtC (Order to Cash) se řeší alokace plateb. Team leader OtC má odpovědnost za příchozí hotovostní operace.

Team leader Cash Collection

Vedoucí týmu má odpovědnost za tým, který proaktivně vymáhá dluhy od zákazníků v souladu s dohodnutými platebními podmínkami za účelem maximalizace peněžních toků a minimalizace doby splatnosti pohledávek (DSO – Days Sales Outstanding). (Atlas Copco Services s.r.o., 2021).

Process & Innovation Manager

Manager je zodpovědný za funkci procesů a inovací a vede svůj tým s projekty, které iniciují zlepšení procesů v rámci servisního centra v Brně. Má na starosti implementaci automatizovaných řešení a nástrojů, které vedou ke zlepšení efektivity. (Atlas Copco Services s.r.o., 2021).

Team Leader Accounts Payable

Vedoucí týmu je zodpovědný za celý svůj tým, jeho úkolem je koordinace aktivit týmu a rozvíjení členů týmu, aby byli motivovaní a spokojení. Zaměstnanci zajišťují, aby byly všechny žádosti a příchozí dokumenty zpracovány včas a správně. Spolupracují s týmem BIC a AtR a snaží se o udržení kvality poskytovaných služeb. (Atlas Copco Services s.r.o., 2021).

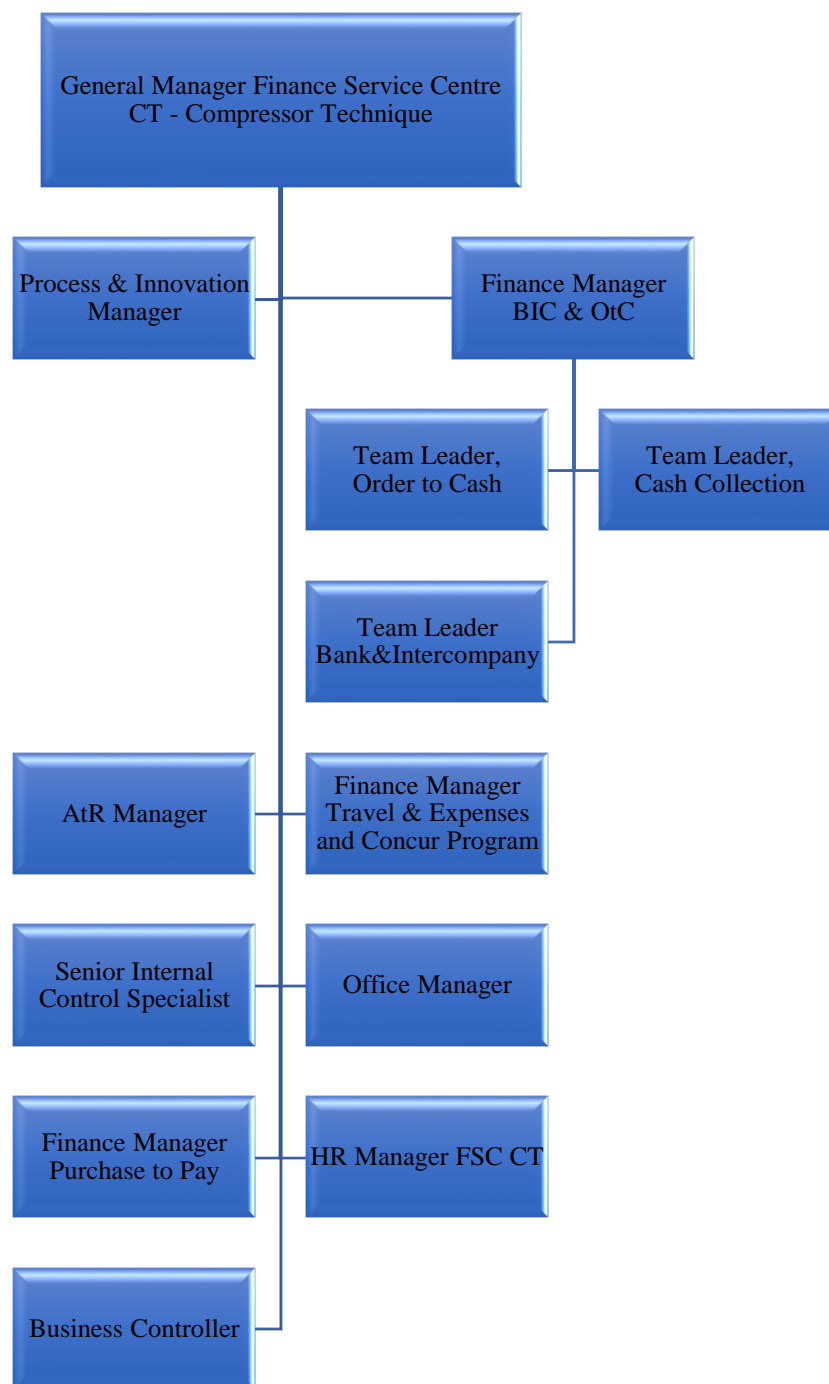
Team Leader Accounting to Reporting

Vedoucí týmu odpovídá za proces účtování založený na zásadách IFRS, který slouží k vykazování za účelem poskytování finančních výkazů a závěrek pro společnosti Atlas Copco kompresorové techniky. (Atlas Copco Services s.r.o., 2021).

Team Leader, Travel & Expenses

Účelem této pozice je řízení každodenních operací týmu Travel & Expense. Dohled nad správou výdajů (plánování směn, školení, koučování a rozvoj jednotlivců týmu). Je nutné plnit stanovené klíčové ukazatele výkonu (KPI) a dohody o úrovni poskytovaných služeb. (Atlas Copco Services s.r.o., 2021).

Níže je graficky znázorněna organizační struktura samotného finančního servisního centra kompresorové techniky, na nějž je zaměřena celá diplomová práce.



Obrázek 3 Organizační struktura vedení servisního centra kompresorové techniky v Brně

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací)

2.2 Analýza současného systému odměňování střediska

V této kapitole bude podrobně rozebrán současný systém odměňování, ke kterému přispěly interní informace z HR oddělení. Jedná se o peněžní formy odměn, nepeněžní formy odměn, vzdělávání a rozvoj, pracovní prostředí, talent management a na konec vyčíslení nákladů spojených s benefity s důrazem na ochranu citlivých dat společnosti, které nesměly být uveřejněny.

2.2.1 Peněžní formy odměn

Stanovení mzdy a její struktura

Zaměstnanci jsou odměňováni měsíční mzdou, jejíž základní část je stanovena dohodou v individuální smlouvě o mzdě. Individuální smluvní mzda je sjednávána na základě dohody zaměstnance a zaměstnavatele. Základní měsíční mzda je stanovena na základě sjednaného druhu práce dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Mzda a podmínky jejího poskytování se sjednávají písemnou formou, a to před začátkem období, za které má být mzda vyplácena. V případě stanovení mzdy v cizí měně se provádí přepočet kurzem České národní banky v poslední pracovní den zúčtovacího období, za které je mzda vyplácena. Mzda se skládá ze základní mzdy, příplatků, roční variabilní odměny, dalších odměn a mimořádných odměn. Za mzdu nelze považovat plnění poskytované podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním zejména náhrady mzdy, odstupné a cestovní náhrady. (Interní dokument, 2021).

Roční variabilní odměna

Pravidla pro výplatu roční variabilní odměny stanovuje zaměstnavatel pro každý rok samostatně. Hodnocení splnění cílů rozhodujících pro výplatu roční variabilní odměny se řídí pravidly stanovenými Atlas Copco Vacuum Technique Business Area.

Roční variabilní odměna je vyplácena na základě vyhodnocení výsledků předchozího období v termínu stanoveném zaměstnavatelem a je nenárokovou složkou mzdy. Cílová výše roční variabilní odměny pro zaměstnance je 7,5 % roční základní mzdy. Aktuální výše vyplácené roční variabilní odměny však může být vyšší nebo nižší podle úrovně splnění cílů, v krajním případě může být i nulová, pokud nejsou cíle splněny alespoň v minimální požadované úrovni. Cílová výše roční variabilní odměny pro zaměstnance

v global grade 7 činí 15 %, pro zaměstnance v global grade 8 a vyšším činí 20 %. Vyšší cílovou výši roční variabilní odměny než 20 % není možné sjednat. Roční variabilní odměna je vyplácena pouze zaměstnancům, kteří jsou v den výplaty v pracovněprávním vztahu k zaměstnavateli. Pokud je u zaměstnance evidována absence přesahující v součtu 60 kalendářních dní v roce, za který se roční variabilní odměna vyplácí, je výsledná částka této odměny o tuto dobu pokráčena. Ustanovení o roční variabilní odměně se nevztahuje na zaměstnance konající práce na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. (Interní dokument, 2021).

Práce přesčas

Za práci přesčas náleží zaměstnanci mzda a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku. Dohoda mezi zaměstnancem a nadřízeným může stanovit, že místo příplatku si zaměstnanec vezme náhradní volno. (Interní dokument, 2021).

Příplatek za práci ve svátek

To stejné jako při práci přesčas náleží zaměstnanci i za práci ve svátek, kdy ke mzdě náleží příplatek 100 % průměrného výdělku. (Interní dokument, 2021).

Příplatek za práci v noci a v jiném časovém pásmu

Za práci v noci, kterou se pro tyto účely považuje doba mezi 22. a 6. hodinou, přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku. V případě výkonu práce v jiném časovém pásmu, kdy je myšlen časový rozdíl 6 a více hodin, náleží zaměstnanci příplatek ve výši 2000 Kč měsíčně. Jedná se o zaměstnance, kteří pracují na pozici s časovým posunem a jejich pracovní doba je tak posunuta a pravidelně končí nejdříve ve 21:30. (Interní dokument, 2021).

Odměna za pracovní pohotovost

Za dobu pracovní pohotovosti náleží zaměstnanci odměna ve výši 10 % průměrného výdělku. (Interní dokument, 2021).

Odměna za doporučení nového zaměstnance

Každému zaměstnanci, který doporučí zaměstnavateli přijetí nového zaměstnance náleží odměna ve výši 20 000 Kč v případě uzavření pracovní smlouvy, anebo 10 000 Kč

v případě uzavření dohody o pracovní činnosti. Podmínkou k získání této odměny je setrvání nového zaměstnance na dané pozici alespoň 3 měsíce, tedy po úspěšném ukončení zkušební doby. V případě ukončení pracovního poměru s novým zaměstnancem v průběhu prvních 3 měsíců náleží zaměstnanci odměna ve výši 500 Kč. (Interní dokument, 2021).

Odměny při pracovních výročích

Zaměstnavatel poskytuje speciální odměny v případě trvání nepřetržitého pracovního poměru a to:

10 let	5000 Kč.
15 let	8000 Kč.
20 let	9000 Kč.
25 let	11000 Kč.
30 let	15000 Kč. (Interní dokument, 2021).

Odměna při odchodu do důchodu

V případě nabytí nároku na starobní důchod, předčasný starobní důchod, anebo plný invalidní důchod, na který měl zaměstnanec nárok v důsledku pracovního úrazu nebo kvůli nemoci z povolání, náleží zaměstnanci odměna ve výši 10 000 Kč. (Interní dokument, 2021).

Odměna za darování krve

Zaměstnavatel poskytuje jednou ročně odměny dobrovolným bezpříspěvkovým dárcům krve ve formě dárkové poukázky v různých hodnotách. Například za 10 odběrů náleží zaměstnanci poukázka v hodnotě 300 Kč a s každým 10. odběrem se tato částka dvojnásobí. (Interní dokument, 2021).

2.2.2 Nepeněžní formy odměny

Příspěvek na stravování

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům příspěvek na stravování ve formě finančního příspěvku ve mzdě zaměstnance ve výši 55 Kč za každou odpracovanou směnu. Za odpracovanou směnu se, pro účely poskytnutí příspěvku na stravování, považuje

směna, ve které zaměstnanec odpracuje nejméně 3,75 hodiny. V případě, že odpracuje méně, nárok na stravenku zaniká. Druhý finanční příspěvek na stravování je poskytnut, pokud zaměstnanec ve směně odpracuje 10,5 a více hodin, tj. nejméně 11 hodin v úhrnu s povinnou přestávkou. Celková hodnota stravovacích poukázek je stanovena na 100 Kč. Doposud byla tato částka zaslána zaměstnancům na stravenkovou kartu Edenred Ticket Restaurant. Nově od 1.1.2021 má zaměstnavatel možnost poskytnout příspěvek na stravování v peněžní formě, tedy přímo ve mzdě zaměstnance. Tento příjem je osvobozen od daně z příjmu stejně tak, jako je tomu u klasické stravenky. (Interní dokument, 2021).

Ve společnosti Atlas Copco Services s.r.o. je tento stravenkový paušál zaveden od 1.2.2021. Pro zaměstnance to tedy znamená, že se jim ze mzdy nebude srážet 45 % z hodnoty stravenky, která je 100 Kč za každou odpracovanou směnu. Naopak se do mzdy zaměstnance přičte příspěvek zaměstnavatele, a to ve výši 55 % z hodnoty 100 Kč stravenky. Na zaměstnance, kteří pracují na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti, se tento příspěvek nevztahuje.

Rekreační a wellness aktivity

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům příspěvek na rekreační a wellness aktivity formou dárkových poukázek ve výši 2000 Kč ročně. Tento příspěvek je poskytován ve dvou částech vždy v hodnotě 1000 Kč, a to v měsíci červnu a v měsíci prosinci. Na tento příspěvek vzniká nárok všem zaměstnancům, kteří jsou k 1.6., a 1.12. daného roku v pracovním poměru a evidenčním stavu u zaměstnavatele a uplynula u nich zkušební doba, s výjimkou zaměstnanců, kteří využívají příspěvek zaměstnavatele na kartu Multisport. Není možné kombinovat Multisport kartu a wellness poukázky. Každý zaměstnanec si musí vybrat jen jednu variantu. Tento příspěvek není poskytován zaměstnancům pracujícím na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. (Interní dokument, 2021).

Příspěvek na sportovní aktivity

Zaměstnanci, kteří projeví zájem o kartu Multisport poskytne zaměstnavatel příspěvek na tuto kartu formou částečné úhrady poplatku za kartu, a to ve výši 300 Kč měsíčně. Zbývající část, která činí 350 Kč, si doplácí zaměstnanec sám. Je zde také možnost

zařídít Multisport kartu pro přítele za 790 Kč/měsíc) nebo pro dítě za 490 Kč/měsíc). Nárok na tento příspěvek vzniká zaměstnancům až po skončení zkušební doby, naopak zaměstnanci na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr nevzniká žádný nárok na tento příspěvek. (Interní dokument, 2021).

Příspěvek na penzijní připojištění

Každému zaměstnanci, který je v pracovním poměru a zároveň v evidenčním stavu na penzijní připojištění nebo doplňkovém penzijním spoření u penzijního fondu působícího v České republice, přispívá zaměstnavatel částkou, která se rovná individuálnímu příspěvku zaměstnance do penzijního fondu. Maximální částka je 2000 Kč. Pro lepší pochopení a uvedení na příkladu, když si zaměstnanec sám přispívá 1000 Kč na penzijní připojištění, tak dostane od zaměstnavatele 1000 Kč. V případě, že zaměstnanec odpracoval 10 let a více, zvyšuje se maximální možná částka příspěvku na 3000 Kč. (Interní dokument, 2021).

Dovolená

Nárok na dovolenou je stanoven na 5 týdnů za kalendářní rok. Od roku 2021 vstoupila v platnost nová koncepce výpočtu nároku na dovolenou, kdy se právo na dovolenou a její čerpání váže na odpracovanou dobu zaměstnance. Délka dovolené vychází ze stanovené nebo kratší týdenní pracovní, která vyjadřuje sjednanou pracovní dobu podle uzavřené pracovní smlouvy, což odpovídá 37,5 hodinám týdně. Nově je nárok na dovolenou vyjádřen v hodinách. Při standardní týdenní pracovní době je nárok na dovolenou 188 hodin na rok. Do výpočtu nároku na dovolenou se započítává nově i absence (například lékař, dovolená, darování krve, aj.), a částečně také (nemoc nebo rodičovská dovolená), avšak maximálně do 20násobku týdenní pracovní doby. (Interní dokument, 2021).

Pracovní volno

Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům několik druhů pracovního volna. Stručný výpis: 2 dny na vlastní svatbu s náhradou mzdy, 1 den volna na svatbu dítěte s náhradou mzdy, 2 dny při úmrtí rodičů s náhradou mzdy a 4 dny při úmrtí manžela nebo dítěte s náhradou mzdy. Dalším příkladem je také pracovní volno bez náhrady mzdy

při přerušení dopravního provozu do práce, stěhování nebo při hledání nového pracovního místa, když je zaměstnanec ve výpovědi. (Interní dokument, 2021).

Sick days

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v kalendářním roce 3 dny volna s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku pro případ náhlé a neplánované zdravotní indispozice. Toto volno je možné čerpat až po skončení zkušební doby a nesmí být využito pro jiné důvody, než pro jaké je primárně určeno. Nárok na 3 dny volna mají zaměstnanci, kteří nastoupí do pracovního poměru do 31.3., 2 dny v případě nástupu do 30.6., 1 den v případě nástupu do 30.9. Zaměstnanci, který nastoupí v období 1.10. – 31.12. nevzniká nárok na pracovní volno pro daný kalendářní rok. (Interní dokument, 2021).

Zdravotní balíček a příspěvek na očkování

V rámci prevence zaměstnanců poskytuje zaměstnavatel buď zdravotní balíček, který obsahuje různé vitamíny pro podporu zdraví, anebo úhradu očkování proti chřipce. (Nesvadbová, 2021).

****Průměrný výdělek pro pracovní právní účely***

Jedná se o průměrný hrubý výdělek, který se skládá z hrubé mzdy zaúčtované zaměstnanci k výplatě v rozhodném období a z odpracované doby v rozhodném období. (Interní dokument, 2021).

2.2.3 Vzdělání a rozvoj zaměstnanců

Zaměstnavatel nabízí několik jazykových kurzů. Například anglický, německý, španělský, italský či francouzský. Zaměstnanec si může zvolit mezi skupinovým kurzem s lektorem (dostupný pouze pro anglický a německý jazyk) nebo online kurzem. Účast na kurzech s lektorem je zpoplatněna 500 Kč za měsíc. Online kurzy jsou bezplatné, v případě podmínky, jestliže student odstuduje alespoň 24 hodin za délku trvání kurzu (tato doba odpovídá 60 % docházky v prezenčních skupinových kurzech s lektorem), která činí 6 měsíců. Jelikož se v současné době jedná o online kurzy, které jsou přístupné 24/7, mohou je zaměstnanci využít kdykoliv, avšak vždy mimo pracovní dobu. V případě nesplnění podmínek kurzu bude zaměstnanci sražena ze mzdy jednorázová částka

po skončení kurzu ve výši 500 Kč, jakožto spoluúčast. V roce 2020 došlo k celkovému omezení jazykových kurzů, které přineslo jisté změny. Zaměstnanci již nemohou studovat jakýkoliv jazyk, ale jen ten, který využívají a potřebují k výkonu práce. (Interní dokument, 2021).

Certifikace ACCA

Zaměstnavatel nabízí možnost absolvovat kurz ACCA (Association of Chartered Certified Accountants), který prohlubuje komunikační a jazykové dovednosti a další odborné znalosti v anglickém jazyce v oblasti daní, práva a současného vývoje etického výkaznictví v účetnictví. Zaměstnanec je doporučen svým nadřízeným (teamleaderem) pro absolvování tohoto kurzu. Podmínkou je ukončená zkušební doba, hodnocení zaměstnance na škále 3 a více (z rozmezí 1-5 bodů) a nastavení individuálního plánu. Zaměstnavatel hradí maximálně 2 kurzy ročně a 2 zkoušky. Absolvent získá jednorázový bonus 15.000 Kč v případě, že v rámci zaměstnání splnil 7 zkoušek. (Nesvadbová, 2021).

Rozvoj zaměstnanců

V rámci navázání spolupráce se zaměstnavatel má každý přístup na tzv. Learning Link. Je to systém řízení vzdělávání v rámci celé Skupiny. Na Learning Linku je možné nalézt širokou škálu různých vzdělávacích aktivit, kurzy v rámci Skupiny, ale také přístup k více než 15 000 kurzům a videím ze sítě LinkedIn, které se zabývají například automatizací, umělou inteligencí, anebo také obchodními a kreativními tématy. (Nesvadbová, 2021).

Hodnocení zaměstnanců

Každý zaměstnanec má v HR Linku nastaveny development a performance cíle. Development cíle spočívají v plánování individuálního vzdělávacího plánu, kde se jednotlivci zdokonalují v určité oblasti (angličtina, excel a jiné). Performance cíle jsou spojeny s konkrétními cíli, které souvisejí s výkonem práce a vychází z celkové firemní strategie. Tyto cíle se sestavují na začátku roku a v půlce a na konci roku jsou hodnoceny, co se týče dosažení a navržení zlepšení případně stanovení dalších cílů. (Nesvadbová, 2021).

Mimo tyto půlroční hodnotící setkání (v době koronavirové krize pouze online hovory) se teamleaderi setkávají se svými zaměstnanci na tzn. 1-2-1 hovorech, kde se

probírají pracovní záležitost a zaměstnanci mají možnost sdělit svůj názor, potřeby a jiné požadavky. Další setkávání je už čistě v režii každého manažera. Někteří mají rychlé catch-upy (pondělní krátké porady), kde si řeknou o práci na nadcházející týden, jiní tyto setkání nedělají. (Nesvadbová, 2021).

Z vlastní zkušenosti je možné uvést například setkávání s generálním managerem pro Compresor Technique, který dělá každé dva měsíce setkání všech zaměstnanců spadajících pod tuto oblast a seznámí je s aktuální situací ohledně koronavirové krize, hospodářskými výsledky, novinkami, HR záležitostmi a dalšími aktivitami servisního centra.

Anonymní dotazník spokojenosti

Každý zaměstnanec má možnost vyjádřit anonymně svůj názor a spokojenost se zaměstnavatelem. Jednou za dva roky rozesílá společnost tzv. Insight survey, který se skládá z 29 otázek, přičemž 28 otázek je uzavřených a v poslední otázce mají zaměstnanci možnost vyjádřit se v otevřené otázce. Tento dotazník má různé sekce, které řeší zaměstnanecké vztahy, hodnotí společnost jako takovou a snaží se získat zpětnou vazbu. (Nesvadbová, 2021).

Talent Management

Ve skupině Atlas Copco je zavedený takzvaný Atlas Copco Talent Management. Jedná se o kompetenční model, který je v souladu s korporátní identitou a vztahuje se na všechny zaměstnance. Tyto kompetence se promítají do očekávaného chování zaměstnanců na jednotlivých úrovních, aniž by záleželo na jejich pracovní pozici. Jedná se o průvodce, jak vybírat, rozvíjet a udržet firemní talenty, díky kterým je možné dosáhnout obchodních cílů. Skládá se z:

- **Podpory úspěchu zákazníka**

Tento model se zavazuje k podpoře úspěchu zákazníka skrze dodržení závazků a vyhledávání zpětné vazby, protože poté je možné poskytovat přidanou hodnotu a zvyšovat spokojenost interních nebo externích zákazníků. (Kompetenční model v rámci Atlas Copco Talent Managementu, 2019).

- **Zlepšování obchodních výsledků**

Zaměstnanec rozumí podnikání a chápe, jaké dopady mají jednotlivé činy na obchodní úspěch. Přichází se změnami, dotahuje věci do konce a snaží se přijít s inovativním způsobem řešení. Nebojí se náročných výzev s možností využití moderních technologií. (Kompetenční model v rámci Atlas Copco Talent Managementu, 2019).

- **Osobního nasazení**

Zvídavý a vynalézavý zaměstnanec, který přebírá odpovědnost za svůj osobní rozvoj a hodlá na něm pracovat. (Kompetenční model v rámci Atlas Copco Talent Managementu, 2019).

- **Zaměření se na úspěch týmu**

Úspěch úzce souvisí se spoluprací s ostatními kolegy při hledání lepších způsobů, jak dosahovat trvalých výsledků. Sdílení znalostí a zkušeností je v této kompetenci velmi vítáno. (Kompetenční model v rámci Atlas Copco Talent Managementu, 2019).

- **Závazek k udržitelnému růstu**

Zaměstnanec pracuje etickým způsobem a podporuje cíle skupiny v oblasti trvalé udržitelnosti dle etického kodexu. Proaktivní činnosti při omezování dopadu na životní prostředí. Dále je tento kompetenční model rozvíjen na různých úrovních zaměstnanců. Jedná se o následující úrovně:

- Jednotlivec: zodpovědnost za vlastní práci, podporu a odborné vedení ostatních.
- Team Leader: přímá zodpovědnost za vedení alespoň jednoho zaměstnance, případných projektových týmů s využitím odborných znalostí, které ovlivňují práci ostatních.
- Business Leader: přímá zodpovědnost za výsledky obchodní jednotky nebo její hlavní složky.
- Global Leader: přímá zodpovědnost za výsledky globálního businessu nebo jeho hlavní složky, jsou zde využity odborné znalosti na globální úrovni. (Kompetenční model v rámci Atlas Copco Talent Managementu, 2019).

2.2.4 Pracovní prostředí

Flexibilní pracovní doba

Zaměstnanci mají standardně pracovní dobu stanovenou na 37,5 hodin týdně při plném pracovním úvazku. Pracovní doba je flexibilní, avšak musí být dodržen tzn. „core time“, který je stanoven od 10:00 do 15:00 hodin. Tento čas značí dobu, po kterou má být zaměstnanec „online“ a vykonávat svoji práci.

Home office

Zaměstnanci měli doposud možnost využívat práci z domu dva dny v měsíci. To se ovšem změnilo s příchodem pandemie Covid-19, protože od první vlny, která nastala po vyhlášení celostátního nouzového stavu dne 12. března 2020, bylo doporučeno všem zaměstnancům zůstat doma a vykonávat svoji práci z domácího prostředí. K těmto účelům bylo třeba zařídit, aby každý zaměstnanec měl svoje pracovní zařízení (notebook nebo pevný počítač). Pro home office je nutné vyplnit a odevzdat bezpečnostní seznam Home Office na HR oddělení a v případě změny adresy je vyžadován nový kontrolní seznam.

Pracovní prostředí

Společnost Atlas Copco Services s.r.o. sídlí v druhé nejvyšší budově města Brna v business parku Spielberk Office Center na Holandské ulici. Jedná se o dvacetipatrovou budovu a společnost Atlas Copco Services s.r.o. v ní zaujímá hned 7 pater s výhodou nejvyššího 20. patra, kde má umístěný Sky bar. Jedná se o místo, kde mají zaměstnanci z části patra relaxační zónu se zázemím kávovaru a možností přístupu na terasu a zároveň jsou zde zasedací místnosti, kde probíhají pohovory a důležitá jednání. Již zmiňovaný Sky bar ve 20. patře této budovy je velkým lákadlem při inzerování volných pracovních míst, protože je z něj výhled na celé Brno. Každý pracovník měl až do začátku pandemie své pracovní místo v rámci open office. Výbavou každého pracovního místa byly dvě obrazovky a dokovací stanice pro notebook nebo pevný počítač. Na každém patře je k dispozici kuchyňka, kde je možná neomezená konzumace nápojů a 1x týdně dávka čerstvého ovoce pro zaměstnance za standardní situace.

Teambuildingy

Akce v rámci týmů si řeší jednotliví teamleaderi samostatně, jako například společné snídaně, vánoční trhy, posezení a jiné. Jako společnost byly pořádány pravidelně teambuildingové akce pro celou brněnskou pobočku, a to například výšlap na Pálavu, grilování v Lužánkách a mnohé další. S příchodem vládních nařízení o nouzovém stavu není možné pořádat takové události, avšak po návratu zpět do kanceláří budou opět spuštěny hromadné akce.

2.2.5 Vyčíslení nákladů na systém odměňování zaměstnanců střediska

Společnost odmítla poskytnout údaje potřebné k detailnímu propočítání nákladů, proto bude vyčíslení nákladů na systém odměňování z veřejně dostupných údajů tedy z výročních zpráv. Níže je vypracována analýza celkových osobních nákladů za společnost.

Náklady na peněžní odměny:

Náklady na zaměstnance každoročně narůstají, avšak meziroční růst od roku 2018 klesá. V roce 2020 činily celkové osobní náklady 474 152 tisíc Kč při počtu 461 zaměstnanců. Průměrná částka na jednoho zaměstnance za jeden měsíc činí tedy 85 711 Kč a zahrnuje v sobě kompletní mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady. Dle analýzy celkových a mzdových nákladů je možné pozorovat podíl osobních nákladů na celkových nákladech společnosti v průměru okolo 30,1 %.

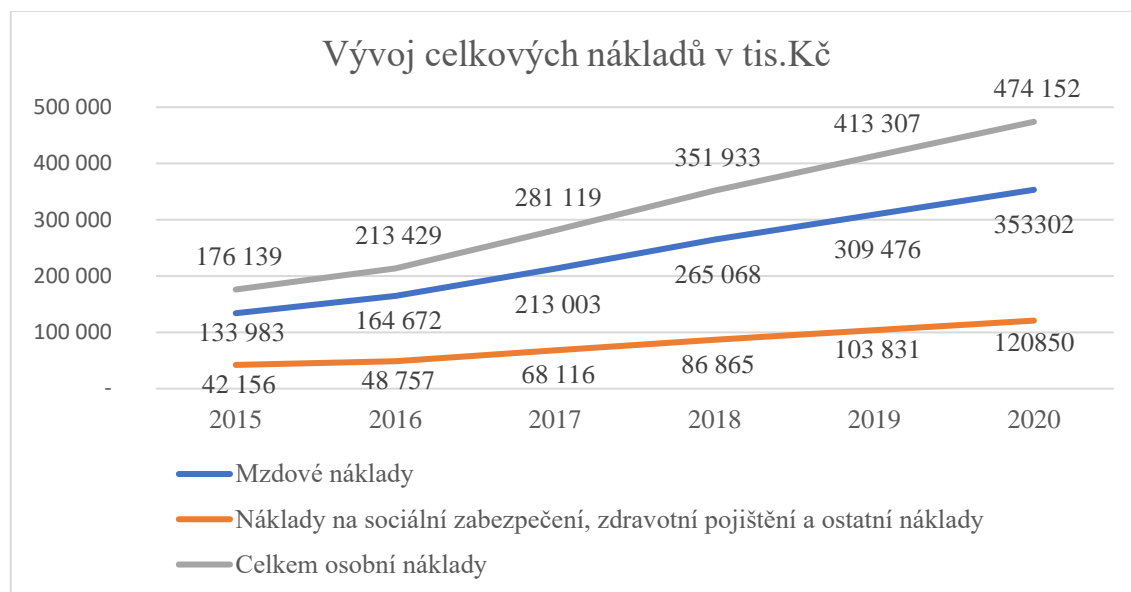
Tabulka 1 Analýza celkových a mzdových nákladů

Zdroj: vlastní zpracování dle (Atlas Copco Services s.r.o., 2020)

v %	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Podíl osobních nákladů na celkových nákladech	27,71	30,20	30,07	32,71	29,93	30,01
Meziroční růst mzdových nákladů	-	22,90	29,30	24,40	16,80	14,20

Graf 1 Vývoj celkových nákladů na zaměstnance

(Zdroj: vlastní zpracování dle (Atlas Copco Services s.r.o., 2020).



Vyčíslení nákladů na benefity:

- Stravenky: zaměstnavatel hradí 55 % z hodnoty stravenky, která je 100 Kč za každý odpracovaný den, přesněji za 3 hodiny a 45 minut práce. Jedná se tedy o 55 Kč. Průměrný počet dnů v jednotlivých měsících za rok 2021 činí 21 dní, dohromady tedy 1 155 Kč.
- Multisport karta: 350 Kč měsíčně.
- Příspěvek na penzijní připojištění: maximálně 2000 Kč měsíčně.
- Wellness a rekreační poukázka 2000 ročně = 166,6 Kč měsíčně.
- Zdravotní balíček 400 Kč ročně = 33,3 Kč měsíčně
- Očkování 350 Kč ročně = 29 Kč měsíčně

Celkově je možné vyčíslet náklady na benefity zaměstnance, který odpracuje: 21 dní v měsíci, využívá Multisport kartu, přispívá si na penzijní připojištění 2 000 Kč, nechá se naočkovat 29 Kč (rozpočítáno z jednorázové částky 350 Kč/rok), na celkovou hodnotu 3 534 Kč.

Ve druhém případě, jestliže zaměstnanec čerpá wellness nebo rekreační poukázky 166,6 Kč, stravenky v průměru 21 dní v měsíci a příspěvek na penzijní připojištění, zdravotní balíček 33,3, činí náklad na zaměstnance v rámci odměňování 3 354 Kč.

Vzdělávání a rozvoj:

Není možné vyčíslit náklady z veřejně dostupných a poskytnutých údajů od společnosti.

Pracovní prostředí:

Není možné vyčíslit náklady z veřejně dostupných a poskytnutých údajů od společnosti.

2.2.6 Shrnutí analýzy stávajícího systému odměňování ve středisku

Společnost Atlas Copco Services s.r.o. má velmi precizně propracovaný systém odměňování zaměstnanců.

Peněžní odměny se skládají ze základní měsíční mzdy a k tomu roční variabilní odměny, která je 7,5 % roční základní mzdy, jejíž výše se liší podle úrovně splnění cílů. Dále nabízí příplatek za práci přesčas, ve svátek, v noci a jiném časovém pásmu (obvykle při práci s USA anebo s Asíí). V případě doporučení nového zaměstnance se společnost odvděčí odměnou až 20 tisíc Kč.

Nepeněžní odměny společnost hradí každému zaměstnanci příspěvek na stravování v hodnotě 55 Kč v rámci stravenkového paušálu, který se vyplácí ke mzdě. Dvakrát ročně jsou vypláceny příspěvky v celkové hodnotě 2 000 Kč na rekreační a wellness aktivity nebo každoměsíční příspěvek na Multisport kartu ve výši 350 Kč. V případě penzijního připojištění společnost nabízí až 2 000 Kč měsíčně k dorovnání částky, kterou si přispěje zaměstnanec sám na penzijní připojištění. Společnost nabízí nadstandardních 5 týdnů dovolené a 3 sick days, které v případě nevyčerpání proplácí v lednové výplatě dalšího roku. V péči o zdraví nabízí zdravotní balíčky v hodnotě 400 Kč ročně anebo možnost proplaceného očkování proti chřipce 350 Kč.

Vzdělání a rozvoj zaměstnanců řeší díky nabídce jazykových kurzů, účetním kurzem ACCA anebo prostřednictvím tzv. Learning linku, kde se zaměstnanci mohou vzdělávat v online prostředí ve více než 15 000 kurzech s různým zaměřením. Hodnocení zaměstnanců je řešeno individuálně v online prostředí HR Linku, kde má každý zaměstnanec nastaveny jednotlivé cíle, ať už spojené s osobními nebo strategickými cíli.

Zaměstnanci mají možnost anonymně hodnotit společnost každé dva roky prostřednictvím Insight survey, díky kterému společnost získá cennou zpětnou vazbu. V rámci talent managementu mají zaměstnanci popsány jednotlivé kompetence, které se promítají do očekávaného chování zaměstnanců na jednotlivých úrovních.

Pracovní prostředí společnosti, která sídlí v brněnských kancelářích Spielberk Office Centre, nabízí příjemné pracovní prostředí a také možnost relaxace ve 20. patře nazývaném Sky club. Jedním z neopomenutelných benefitů je zkrácená a flexibilní pracovní doba, která je stanovena na 37,5 hodin týdně s „core time“ od 10:00 do 15:00 hod.

Peněžní odměny <ul style="list-style-type: none"> • Základní mzda • Roční variabilní odměna • Odměna za práci přesčas a ve svátek • Odměna za doporučení nového zaměstnance • Odměny za pracovní výročí 	Zaměstnanecké výhody <ul style="list-style-type: none"> • Příspěvek na stravování • Rekreační a wellness poukázky • Multisport karta • Příspěvek na penzijní připojištění • Dovolena 5 týdnů • Pracovní volno • 3 sick days • Zdravotní balíček nebo očkování
Vzdělání a rozvoj <ul style="list-style-type: none"> • Jazykové kurzy • Účetnický kurz ACCA • Odborné kurzy • Talent management 	Pracovní prostředí <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilní pracovní doba • Home office • Teambuildingy

2.3 Analýza vnitřního prostředí

V následující kapitole bude zmíněna strategie a vize společnosti, podniková kultura, ekonomická situace za posledních 6 let a také predikce do budoucna. Dále také analýza zaměstnanců a jejich pozic a zhodnocení výsledků z dotazníkového šetření a rozhovorů s HR managerkou a zaměstnankyní společnosti.

2.3.1 Podniková strategie a vize společnosti

Vizi skupiny Atlas Copco je stát se a zůstat First in Mind – First in Choice (první v myslí – první ve výběru) což znamená, že chce být prvním, koho si zákazníci vyberou a mít vedoucí pozici na trhu. Stát se inovátorem, který je tím, kdo nastavuje standardy a neustále překvapuje a překračuje vysoká očekávání svých zákazníků a dalších hlavních zúčastněných stran. Posláním je dosáhnout udržitelného a ziskového růstu. Udržitelnost hraje ve vizi společnosti Atlas Copco důležitou roli a je nedílnou součástí poslání skupiny. Integrovaná strategie udržitelnosti, opírající se o ambiciózní cíle, pomáhá společnosti přinést větší hodnotu všem zúčastněným stranám způsobem, který je ekonomicky, ekologicky a sociálně odpovědný. (Atlas Copco v České republice, 2021).

2.3.2 Podniková kultura

Ve společnosti jsou stanoveny nejvyšší etické standardy, které jsou zakotveny v etickém kodexu. V tomto kodexu jsou shrnuty veškeré dokumenty interní politiky, které se týkají obchodní etiky, principů sociální politiky a vlivu na životní prostředí. Mezi hlavní podporované mezinárodní směrnice patří Mezinárodní úmluva OSN o lidských právech, Směrnice OECD pro nadnárodní společnosti, Iniciativa OSN Global Compact, kterými je členem od roku 2008 a Deklarace Mezinárodní organizace práce o základních principech a právech při práci. (Working for a sustainable future, 2021).

Mezi hlavní hodnoty Atlas Copco patří interakce, angažovanost a inovace, protože jediné tyto hodnoty představují konkurenční výhodu a pomáhají udržet vedoucí postavení na trhu. U zákazníků společnost usiluje dodávat trvale výrobky a služby vysoké kvality s cílem vyhovět požadavkům a přání zákazníků v rámci dlouhodobé spolupráce. Velké úsilí je vkládáno také do toho být těmi nejlepšími spolupracovníky pro obchodní partnery, dodavatele a distributory. Udržovat si neustále vysokou produktivitu, kvalitu, cenu, spolehlivost a další nezbytné vlastnosti. Mezi neopomenutelnými cíli firmy je také tvorba a neustálé zvyšování hodnoty pro akcionáře, aby byl udržitelný ziskový rozvoj a návratnost dlouhodobých investic byla vyšší, než je průměr v tomto odvětví průmyslu. (Working for a sustainable future, 2021).

Z pohledu protikorupční politiky nejsou ve společnosti tolerovány úplatky, korupce a ani jakékoliv odměny za zrychlení vyřízení jakýchkoliv záležitostí. Jsou zde nastaveny

vysoké normy obchodní a osobní etiky, kdy je za potřebí dodržovat veškeré interní principy a politiky, a také dodržovat veškeré platné zákony a předpisy v daných zemích, kde společnost působí. V souvislosti s tím jsou vytvořené vysoké normy na výkaznictví, kdy v rámci ukončení každého měsíce probíhají napříč celou firmou závěrky, které jsou poté zveřejňovány ve výročních a čtvrtletních zprávách. Konkrétně zprávy, které se týkají ekonomického, sociálního a ekologického vývoje, jsou zveřejňovány v každoroční „Zprávě o udržitelnosti“. (Working for a sustainable future, 2021).

V Atlas Copco je kladen důraz na co největší ekologickou šetrnost výrobků, a proto se stalo jejich nedílnou součástí heslo: „Committed to Sustainable Productivity“ (zavázání k udržitelné produktivitě). Společnost si klade za cíl být lídrem v daném odvětví průmyslu, co se týče ochrany životního prostředí a také v oblastech, ve kterých jsou výrobky a služby využívány. Proto jsou všechny výrobky, a také procesy ve firmě, hodnoceny z hlediska jakosti, bezpečnosti, zdraví a ochrany životního prostředí. Společnost usiluje o certifikování hlavních jednotek podle norem ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001. Atlas Copco se snaží minimalizovat dopady spotřeby vody, energie a materiálu a snižovat emise skleníkových plynů, protože ekologická stopa, která je společností zanechána do značné míry souvisí s emisemi uhlíku, které jsou spojené s používáním produktů a v menší míře také z dopravy a výroby. (Working for a sustainable future, 2021).

V každé zemi je snaha o podporu vzdělání a rozvoj formou spolupráce s místními komunitami, avšak jako hlavní projekt angažovanosti ve společnosti je považován projekt „Water for All“, který má za cíl, aby měl každý člověk přístup k čisté pitné vodě, hygienickým zařízením a hygieně obecně, proto ke každé koruně, kterou dají zaměstnanci na podporu tohoto projektu, přispěje společnost další dvě koruny. Tento projekt Atlas Copco financuje, ale práci v terénu provádějí partnerské organizace, které jsou neziskové a nepolitické. Historicky byla většina projektů věnována hloubení nebo vrtání studní, ochraně přírodních pramenů nebo budování systémů čištění vody. Water for All funguje na všech kontinentech, většina projektů však byla v subsaharské Africe. (Working for a sustainable future, 2021).

Společnost podporuje všechna mezinárodně uznávaná lidská práva napříč celým světem s fungováním ve více než 180 zemích. Cílem společnosti je nabízet bezpečné a

zdravé pracovní prostředí, a to ve všech činnostech. Jsou zde prosazovány rovné příležitosti, spravedlnost a rozmanitost. Zaměstnanci jsou přijímáni na základě kvalifikace pro danou práci, a to bez ohledu na rasu, náboženství, pohlaví, národnost, invaliditu, věk – ten však musí být minimálně 15 let, protože je zakázáno uplatňování nebo jakékoliv využívání nucené nebo povinné dětské práce. Každému zaměstnanci náleží spravedlivá odměna za práci a v tomto ohledu má Atlas Copco nastavené platové podmínky pro jednotlivá odvětví tak, aby tato odměna nebyla nikdy nižší než minimální mzda v dané zemi. Základem celé společnosti je týmová práce, na kterou je kladený velký důraz. Zaměstnanci pracují v jednotlivých týmech ať už v rámci České republiky nebo celého světa pod zkušenými teamleadery, kteří zaměstnance motivují k lepším výsledkům a k učení se novým věcem. (Working for a sustainable future, 2021).

2.3.3 Podnikání organizace

Mateřská společnost Atlas Copco je předním světovým poskytovatelem řešení udržitelné produktivity, což vyžadují všechny typy průmyslových odvětví, která umožňují vše od průmyslové automatizace až po spolehlivá řešení medicínského vzduchu. Skupina nabízí inovativní kompresory, systémy úpravy vzduchu, vakuová řešení, průmyslové elektrické nářadí, montážní systémy, strojové vidění, řešení pro napájení a mnohé další. Atlas Copco se vyvíjí produkty a služby zaměřené na produktivitu, energetickou účinnost, bezpečnost a ergonomii. Společnost byla založena v roce 1873, sídlí ve švédské Nackě a má globální dosah ve více než 180 zemích a přibližně 40 000 zaměstnanců. (Atlas Copco Annual report 2020, 2021).

The logo of Atlas Copco is displayed in a stylized, blue, cursive font. It is centered between two solid blue horizontal bars. The top bar is positioned above the logo, and the bottom bar is positioned below it, creating a frame around the text.

Obrázek 4: Logo společnosti

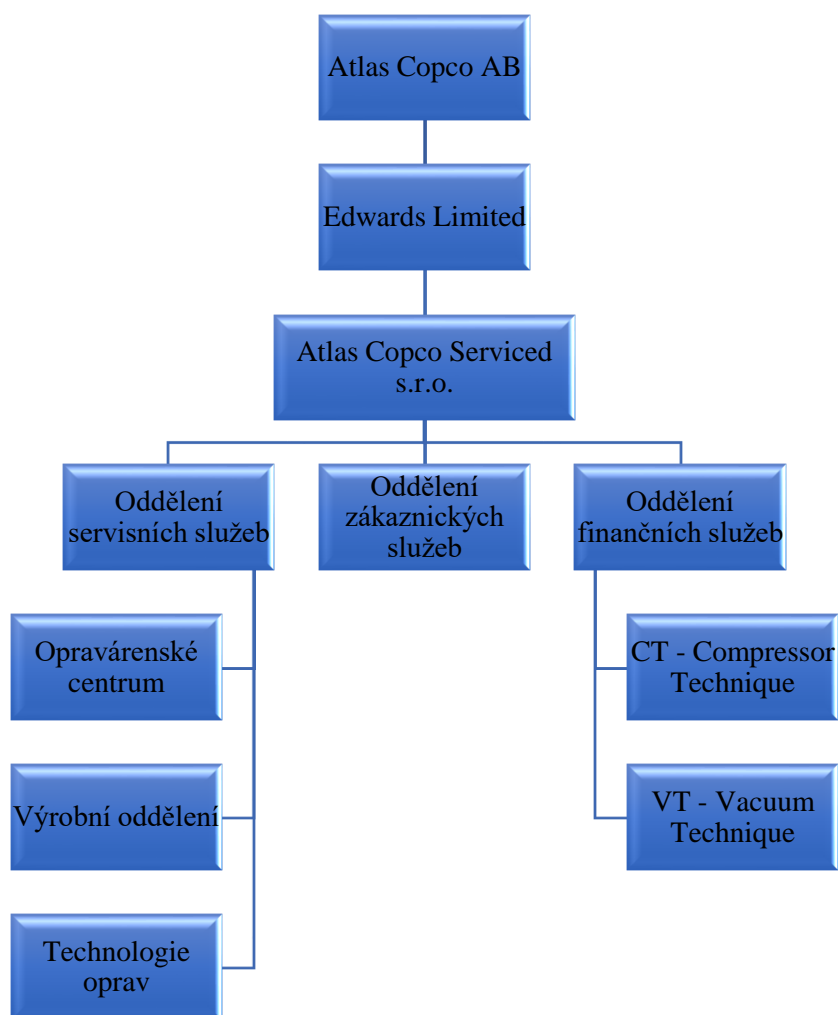
Zdroj: (Atlas Copco Group, 2021).

Atlas Copco má 4 obchodní oblasti. Tyto oblasti jsou odpovědné za rozvoj svých operací prováděním a sledováním strategií a cílů k dosažení udržitelného a ziskového růstu. Obchodní oblast **Compressor Technique** poskytuje řešení pro stlačený vzduch, průmyslové kompresory, plynové a procesní kompresory a expandéry, zařízení na úpravu vzduchu a plynu. Obchodní oblast má globální servisní síť a inovuje udržitelnou produktivitu ve výrobním a zpracovatelském průmyslu. Hlavní jednotky pro vývoj a výrobu produktů se nacházejí v Belgii, Spojených státech, Číně, Indii, Německu a Itálii. Servisní centrum se nachází v Brně, a právě to je předmětem analýzy v další části diplomové práce. (Atlas Copco Annual report 2020, 2021).

Obchodní oblast **Vacuum Technique** poskytuje vakuové produkty, systémy pro správu výfukových plynů, ventily a související produkty. Mezi hlavní obsluhované trhy patří polovodiče, stejně jako široká škála průmyslových segmentů, včetně chemického průmyslu, balení potravin a manipulace s papírem. Obchodní oblast má globální servisní síť a inovuje udržitelnou produktivitu, aby dále zlepšila výkon svých zákazníků. Hlavní jednotky pro vývoj a výrobu produktů se nacházejí ve Spojených státech, Mexiku, Velké Británii, České republice, Německu, Jižní Koreji, Číně a Japonsku. (Atlas Copco Annual report 2020, 2021).

Obchodní oblast **Industrial Technique** poskytuje průmyslové elektrické nářadí, řešení pro montáž a strojové vidění, produkty pro zajištění kvality, software a služby prostřednictvím globální sítě. Hlavní jednotky pro vývoj a výrobu produktů se nacházejí ve Švédsku, Německu, Francii, Maďarsku, Velké Británii, Francii, Spojených státech, Číně a Japonsku. (Atlas Copco Annual report 2020, 2021).

Obchodní oblast **Power Technique** poskytuje řešení pro vzduch, energii a průtok prostřednictvím produktů, jako jsou mobilní kompresory, čerpadla, světelné věže a generátory, spolu s řadou doplňkových produktů. Společnost Power Technique s přístupem k inovacím, poskytuje řešení pro udržitelnou produktivitu v různých průmyslových odvětvích, včetně stavebnictví, výroby, těžby ropy a zemního plynu a průzkumných vrtů. Hlavní jednotky pro vývoj a výrobu produktů se nacházejí v Belgii, Španělsku, Spojených státech, Číně a Indii. (Atlas Copco Annual report 2020, 2021).



Obrázek 5 Organizační struktura společnosti Atlas Copco

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací).

2.3.4 Ekonomická situace

Tabulka číslo 2 znázorňuje vývoj nákladů, výnosů a výsledků hospodaření za běžné účetní období a dále také tržby za období 2015-2020. Za sledované období je možné pozorovat více než dvojnásobný nárůst výnosů, přesněji o 974 871 tis. Kč. Stejný vývoj byl také u nákladů, které vzrostly od roku 2015 do roku 2020 o 893 158 tis. Kč. Ve sledovaném období rostl úměrně k předchozím hodnotám také výsledek hospodaření, který byl nejvyšší v roce 2017. Vlivem nárůstu výkonové spotřeby a osobních nákladů je možné pozorovat v letech 2018 a 2019 klesající tendenci výsledku hospodaření.

Tabulka 2 Přehled nákladů a výnosů za období 2015-2020

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2021)).

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019	2020
NÁKLADY	635 671	706 821	934 928	1 076 047	1 380 787	1 528 829
VÝNOSY	645 272	788 637	1 049 058	1 170 405	1 480 709	1 620 143
Provozní VH	9 601	81 816	114 130	94 358	99 922	91 314
VH za účetní období	5 278	63 790	92 003	72 080	71 733	89 285

V tabulce č. 3 jsou uvedeny predikované hodnoty pro ukazatele nákladů, výnosů a výsledku hospodaření pro roky 2021 a 2022. Doposud nebyly k těmto rokům vydány výroční zprávy, proto bylo nutné vyřešit predikci, k jejímuž výpočtu byla použita lineární regresní analýza. Jak je možné z pozorovat z údajů níže, tak u všech ukazatelů došlo k neustálému nárůstu, což může značit pozitivní rozvoj podniku.

Tabulka 3 Predikce nákladů, výnosů a výsledku hospodaření

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2021)).

v tis. Kč	2021	2022
NÁKLADY	1 706 728	1 896 122
VÝNOSY	1 832 896	2 034 951
VH za účetní období	126 168	138 828

IN05

IN05 je český model pro hodnocení finančního zdraví podniku uzpůsobený pro Českou republiku, který spojuje pohled věřitele i vlastníka. Jedná se bankrotně-bonitní model, který byl sestav z propojení modelů IN95 a IN99.

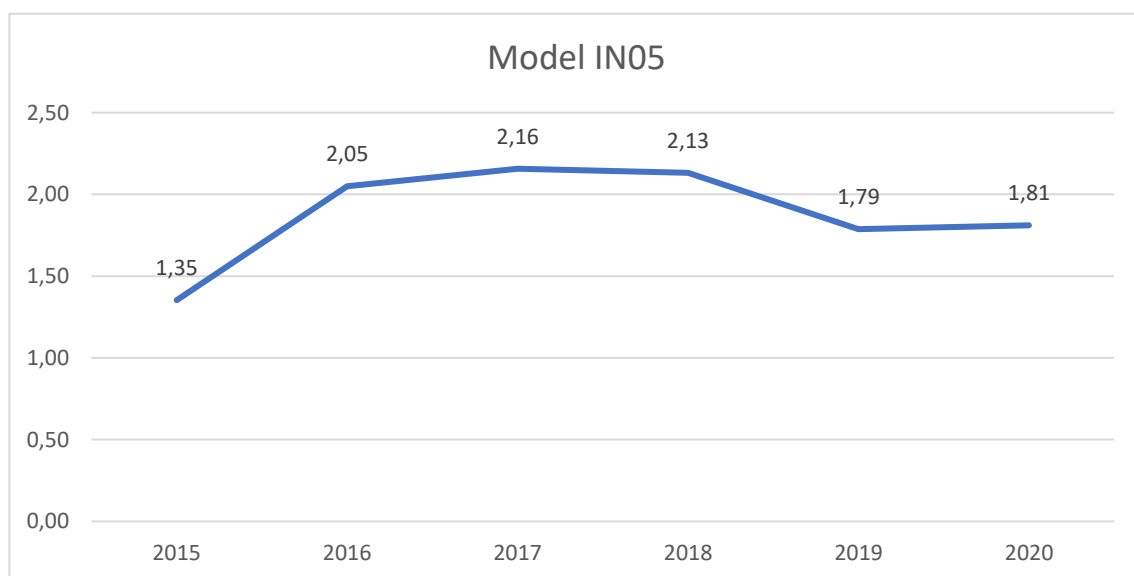
V tabulce níže jsou vypočteny jednotlivé hodnoty, které jsou následně vynásobeny váhou v příslušném řádku. Z výsledků vyplývá, že společnost byla pouze v roce 2015 v tzv. šedé zóně, která je stanovena v rozpětí hodnot indexu od 0,9 do 1,6 a vyjadřuje finanční situaci s neurčitým výsledkem. V následujících letech však společnost dosahovala velmi dobrých výsledků díky indexu vyšším než 1,6, lze tedy konstatovat, že prosperuje a vytváří hodnotu pro své majitele. Z důvodu, že ve všech pozorovaných

letech byly úrokové náklady 0, bylo dle doporučení počítáno s hodnotou 9. (Neumaierová, 2002)

Tabulka 4 Výpočet indexu IN05 pro podnik Atlas Copco Services s.r.o.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2021)).

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Váha
Aktiva/Cizí zdroje	2,35	2,54	2,42	2,36	1,83	1,52	0,13
EBIT/Nákladové úroky	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	0,04
EBIT/Aktiva	0,02	0,19	0,22	0,19	0,14	0,16	3,97
Výnosy/Aktiva	1,95	1,87	2,02	2,44	2,29	2,33	0,21
Oběžná aktiva /Krátkodobé závazky	2,24	2,34	2,18	2,08	1,70	1,41	0,09
IN05	1,35	2,05	2,16	2,13	1,79	1,81	



Graf 2 Model IN05

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2021))

Tafflerův bankrotní model

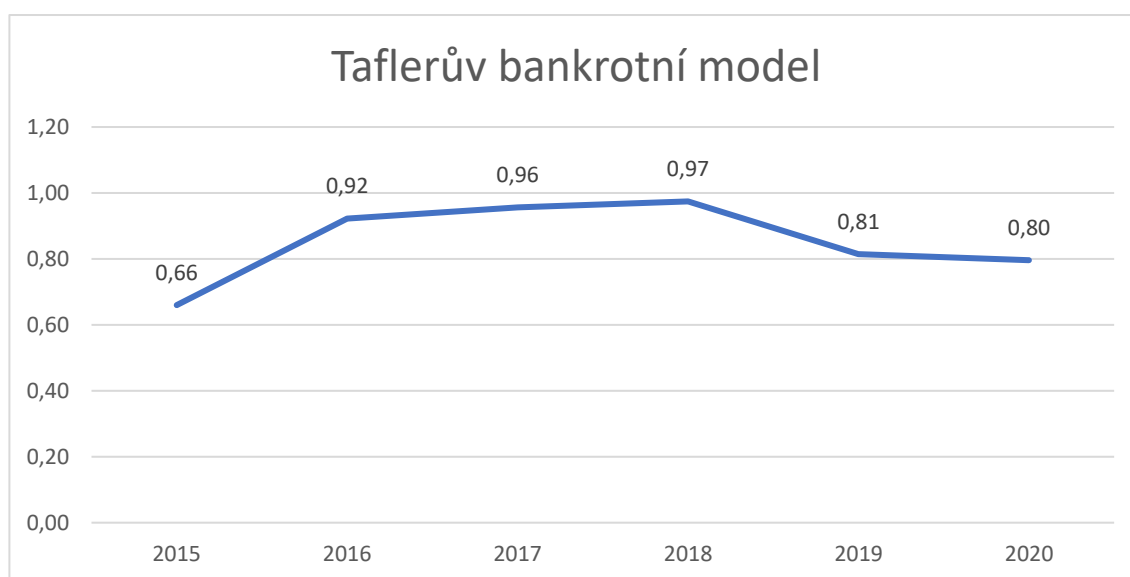
Tento model a složení jeho ukazatelů odráží charakteristiky platební neschopnosti podniku. V případě výsledné hodnoty vyšší než 0,3 je možné konstatovat, že podnik má velmi nízkou pravděpodobnost bankrotu. Jak je z tabulky níže patrné, tak společnost se

v tomto ohledu nemusí obávat, protože hodnoty jsou 3x – 4x vyšší než hodnota 0,3. V případě hodnoty nižší než 0,2 hrozí vysoká pravděpodobnost bankrotu.

Tabulka 5 Výpočet Tafflerova bankrotního modelu pro podnik Atlas Copco Services s.r.o.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2021))

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Váha
EBT/Krátkodobé závazky	0,05	0,53	0,55	0,47	0,27	0,25	0,53
Oběžná aktiva/Cizí kapitál	2,00	2,14	2,08	2,00	1,63	1,38	0,13
Krátkodobé závazky/Celková aktiva	0,38	0,36	0,39	0,41	0,52	0,64	0,18
Tržby/Celková aktiva	1,91	1,87	2,02	2,44	2,29	2,31	0,16
Tafflerův bankrotní model	0,66	0,92	0,96	0,97	0,81	0,80	



Graf 3 Tafflerův bankrotní model

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv, (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2021))

2.3.5 Technika a technologie

Ve společnosti jsou používány standardní prostředky pro práci jakožto pevné počítače a notebooky. Co se týče softwarového vybavení, tak nejvíce používaným je systém SAP a sada MS Office, především Teams pro interní komunikaci, meetingy a školení, Excel,

Word a Outlook pro komunikaci se zákazníky. Aby společnost dokázala obstát v konkurenčním prostředí na trhu s ostatními centry sdílených služeb, je třeba držet se aktuálních trendů a využívat při práci moderní metody a postupy. V současné době je stále využívanější RPA (Robotic Process Automation), který se využívá k automatizaci procesů. Díky tomu se vytváří nová pracovní místa a rozšiřuje se portfolio služeb, které jsou poskytovány. Rostou také nároky na pracovníky nejen v této oblasti, ale napříč celým servisním centrem. Jde o počítačově gramotné zaměstnance, kteří mají dobré organizační schopnosti a minimálně středoškolské, většinou vysokoškolské vzdělání.

2.3.6 Lidé

Dle poskytnutých informací z HR oddělení společnosti Atlas Copco Services, s.r.o. byl největší růst v počtu nových zaměstnanců v roce 2017, kdy meziročně přibýlo 111 nových zaměstnanců. Celkový nárůst od roku 2014, kdy byla pobočka v Brně založena, se v roce 2021 zastavil na 345 nových zaměstnancích, celkově jich je aktuálně 476.

Tabulka 6 Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti Atlas Copco Services s.r.o.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací z HR oddělení (Atlas Copco Services s.r.o., 2021))

Rok	Celkový počet zaměstnanců	Nárůst zaměstnanců v jednotlivých letech	Nárůst zaměstnanců v jednotlivých letech v %
2014	131	-	-
2015	129	-2	0,98
2016	180	51	1,40
2017	291	111	1,62
2018	345	54	1,19
2019	390	45	1,13
2020	461	71	1,18
2021	476	15	1,03

Další údaje pro hlubší analýzu poskytnuty nebyly. Z veřejně dostupných zdrojů byl vypracován vývoj produktivity práce a dále provozní poměroví ukazatelé: mzdová produktivita, mzdová rentabilita a podíl zisku na zaměstnance.

Produktivita práce byla nejvyšší v roce 2015, od té doby postupně klesala s výjimkou roku 2019. Průměrná produktivita za sledované šestileté období je 3 925 tis. Kč. Ukazatel

mzdové produktivity udává, jak vysoký podíl tržeb připadá na 1 Kč mzdových nákladů. Z výsledků vyplývá, že se jedná o 5 Kč mzdových nákladů, které připadají na 1 Kč tržeb s výjimkou roku 2018, kdy byla mzdová produktivita o jednu korunu nižší tedy 4 Kč na 1 Kč tržeb. Mzdová rentabilita do roku 2017 rostla, avšak poté se poměrně výrazně snížila na hodnotu okolo 0,25. Tento pokles je způsoben poklesem výsledku hospodaření v letech 2018 a 2019. Podíl zisku na zaměstnance se skokově zvýšil v roce 2016, kdy z hodnoty 41 tis. Kč dosáhl hodnoty 354 tis. Kč, poté však postupně klesal opět vlivem výsledku hospodaření. Průměrný podíl na zisku zaměstnance je za sledované období 216 tis. Kč.

Tabulka 7 Vývoj provozních poměrových ukazatelů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2021)).

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Produktivita práce (v tis. Kč)	4 896	4 381	3 605	3 394	3 800	3 472
Mzdová produktivita (v Kč)	5	5	5	4	5	5
Mzdová rentabilita (v Kč)	0,04	0,39	0,43	0,27	0,23	0,25
Podíl na zisku zaměstnance (v tis. Kč)	41	354	316	209	184	194

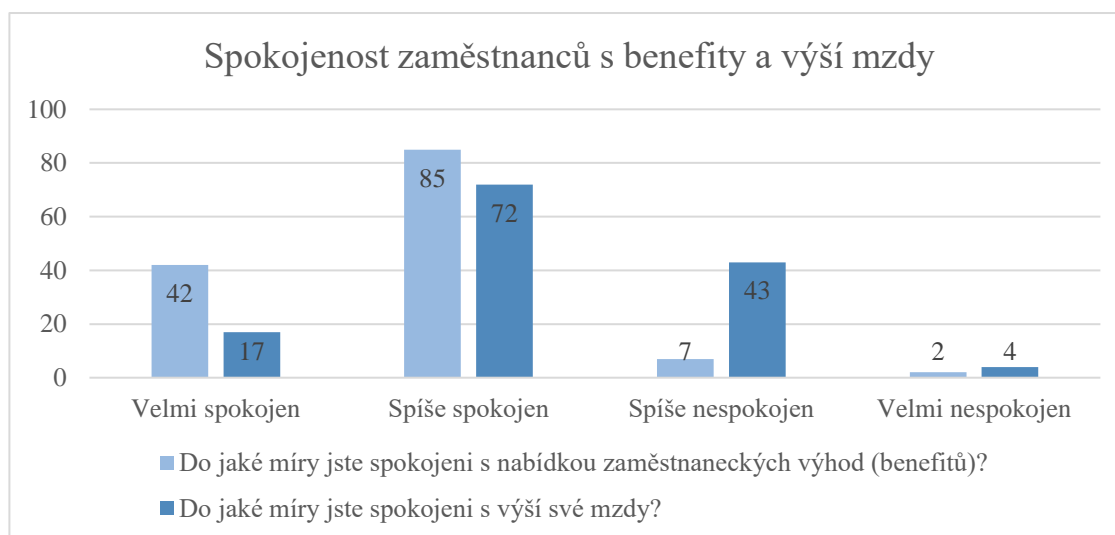
2.3.7 Hledisko pracovníků

2.3.7.1 Analýza spokojenosti řadových zaměstnanců střediska se systémem odměňování

Ve společnosti Atlas Copco Services s.r.o. bylo provedeno dotazníkové šetření, které se zabývalo analýzou spokojenosti zaměstnanců se současným systémem odměňování. Dotazník byl vytvořen pomocí aplikace Google Forms a o jeho distribuci mezi samotné zaměstnance se postarala managerka HR oddělení prostřednictvím firemního e-mailové komunikace. Pro větší angažovanost lidí k vyplnění dotazníku bylo navrženo, že za každý vyplněný dotazník přispěje autorka práce finanční částku na dobrou věc. Podle zpětných ohlasů managerce HR byl tento počín velkou motivací k vyplnění. V celkovém součtu odpovědělo 136 respondentů (z 200 oslovených zaměstnanců), díky kterým poputuje částka 1360 Kč na nákup potřebných věcí pro útulek Tibet. Dotazník obsahoval 4 identifikační otázky a dále 22 otázek týkajících se odměňování zaměstnanců.

Na dotazník odpovídaly především ženy necelých 70 % a v číselném vyjádření jich bylo 95, mužů odpovědělo 41. Co se týče věkového rozložení, jednalo se především o věkovou skupinu 26 až 35 let a to v 67,6 % případů, konkrétně šlo o 92 zaměstnanců, dále druhou největší skupinou byly zaměstnanci ve věku 36 až 45 let v zastoupení 16,2 %. Zástupců z generace do 25 let bylo 16. K údivu nebyl ani jeden z dotazovaných respondentů ve věkové skupině 56 let a více. Co se týče vzdělání, tak 85 (62,5 %) respondentů má vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu a další dvě totožné kategorie jsou lidé s vysokoškolským vzděláním v bakalářském studijním programu (17,6 %) a ve středoškolském vzdělání s maturitou (17,6 %). Nejvíce jsou lidé ve společnosti zaměstnáni v rozmezí 3–4 let, celkově se jedná o 56 respondentů (41,2 %) a také 1–2 roky, těchto zaměstnanců bylo 53 (39 %). Zbýlých 13,2 % jsou zaměstnanci s působením ve společnosti méně než rok a nejmenší skupinu tvoří 9 zaměstnanců s praxí 5 let a více. Přesné znění a grafické vyhodnocení dotazníku se nachází v příloze.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že jsou zaměstnanci ve společnosti z 93,4 % spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých benefitů. Spokojenost s výší své mzdy uvedlo necelých 80 % dotazovaných, což značí poměrně vysokou hodnotu. Při výběru práce si potenciální uchazeči srovnávají, jaké mají výhody ve společnosti navíc oproti jiné. Porovnávat mohou výši měsíční mzdy, délku úvazku, podmínky ve smlouvě, počet týdnů dovolené a jiné. Jedním z kritérií při rozhodování mohou být právě firemní benefity.



Graf 4 Spokojenost zaměstnanců s benefity a výší mzdy

(Zdroj: Vlastní zpracování).

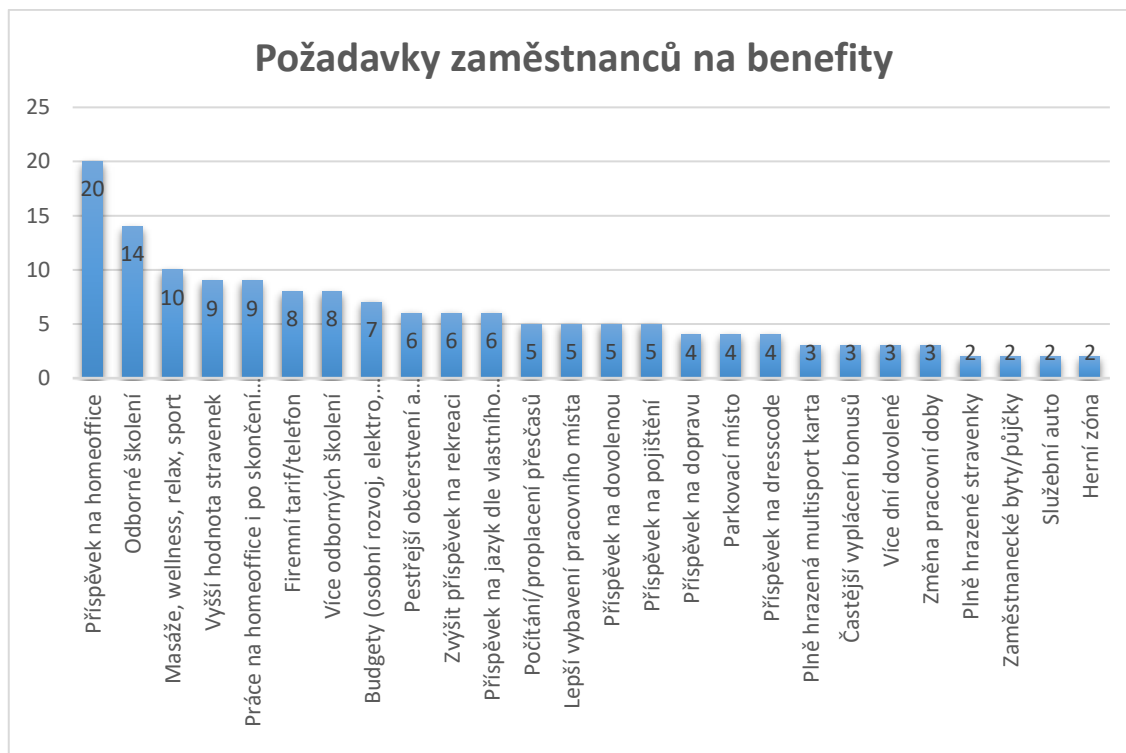
Téměř 95 % zaměstnanců považuje benefity za zajímavé a jako podstatnou doplňkovou část ke mzdě. Systém odměňování hodnotí 64,7 % z nich jako pestrý a variabilní. Největší spokojenost uvádí s flexibilní pracovní dobou, home office (aktuálně 14 měsíců trvalý home office kvůli pandemii Covid-19), sick days, dovolenou a příspěvek na penzijní připojištění.

Tabulka 8 Spokojenost zaměstnanců se současnými benefity

(Zdroj: Vlastní zpracování).

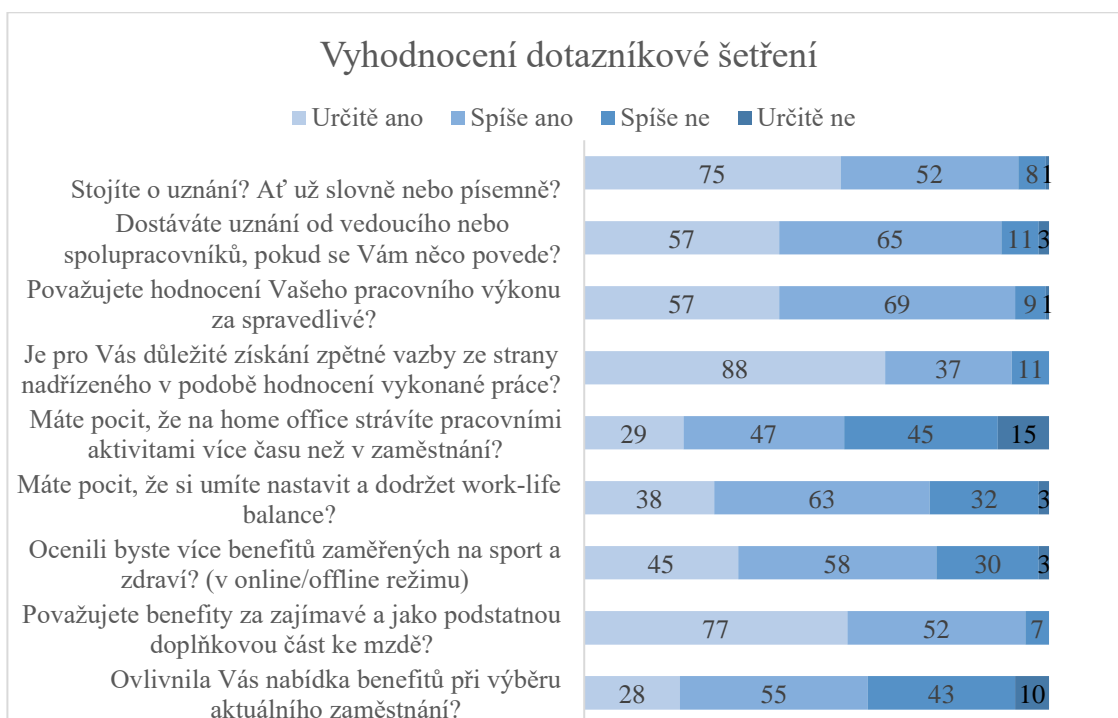
Spokojenost s benefity ve společnosti	1	2	3	4	5
(1 nejvíce spokojen/5 nejméně spokojen)					
Stravenky	55	43	18	9	11
Dovolená	70	37	12	4	13
Sick days	75	33	11	2	15
Poukázka na rekreaci a wellness	35	31	40	16	14
Multisport karta	43	30	38	8	17
Zkrácená pracovní doba/flexibilita	94	13	8	5	16
Příspěvek na penzijní připojištění	63	32	18	8	15
Jazykové kurzy	32	38	34	21	11
Odborné školení	35	40	40	9	12
Kancelářské vybavení	34	40	39	14	9
Home office	76	25	15	8	12
Občerstvení na pracovišti	30	34	39	22	11

Co by se naopak dalo vylepšit, tak je rozšíření nabídky jazykových a odborných kurzů, sportovní aktivity, poukázky na rekreační a wellness aktivity, kancelářské vybavení a zvýšení příspěvku na stravenky. Téměř 50 % respondentů by ocenilo více prostoru pro vzdělávání a 75,7 % respondentů více benefitů zaměřených na sport a zdraví. Největší motivací je pro zaměstnance finanční ohodnocení (102 respondentů), dobrý kolektiv (98 respondentů) a pracovní náplň (96 respondentů). Jako spíše motivující považují zaměstnanecké výhody (79 respondentů) a pracovní prostředí (72 respondentů). Vnímají také důležitost zpětné vazby v téměř 92 % a také 90 % z nich se dostává uznání od vedoucích nebo spolupracovníků. Dále měli respondenti možnost uvést, co by si přáli zlepšit a v obrázku níže je přehledný rozpis dle jednotlivých kategorií.



Graf 5 Požadavky zaměstnanců na benefity

(Zdroj: Vlastní zpracování).



Graf 6 Grafické vyhodnocené dotazníkové šetření

(Zdroj: Vlastní zpracování).

Podle konceptu celkové odměny jsou níže seskupeny poznatky z dotazníkového šetření. Respondenti uvádí, že je pro ně celkový systém odměňování v 64,7 % pestrý a variabilní, což lze považovat za celkovou spokojenost se systémem odměňování ze 2/3. Někteří zaměstnanci (12,5 %) by systém změnili a 11 % zaměstnancům se zdá složitý.

<p>Peněžní odměny</p> <p>Spokojenost zaměstnanců se mzdou:</p> <p>67,7 % je spíše spokojeno</p> <p>20,6 % spíše nespokojeno</p> <p>11,8 % je velmi spokojeno</p>	<p>Zaměstnanecké výhody</p> <p>Spokojenost zaměstnanců s nabídkou benefitů:</p> <p>62,5 % je spíše spokojeno</p> <p>30,9 % je velmi spokojeno</p> <p>5,1 % je spíše nespokojeno</p> <p>1,5 % je velmi nespokojeno</p>
<p>Vzdělání a rozvoj</p> <p>Názor na odborné školení a vzdělávání zaměstnanců:</p> <p>49,3 % ocenili by více prostoru pro vzdělávání</p> <p>44,9 % je spokojených s nabídkou</p> <p>3,7 % nevyužívá tyto benefity</p> <p>2,2 % není spokojeno</p>	<p>Pracovní prostředí</p> <p>Work-life balance na home office:</p> <p>46,3 % si ho spíše umí nastavit</p> <p>27,9 % ho určitě dodržuje</p> <p>23,5 % si ho spíše neumí nastavit</p> <p>2,2 % ho nedodržuje vůbec</p> <p>Zaměstnanci jsou aktuálně 14 měsíců na home office, proto je jejich domácí prostředí zároveň i jejich pracovním prostředím.</p>

Analýza názoru řadové zaměstnankyně pomocí polostrukturovaného rozhovoru

1. *Jaký máte názor na současný systém odměňování ve Vaší společnosti?*

I když se společnost snaží každoročně mzdy navyšovat, meziroční zvyšování cen všeho je vyšší než meziroční nárůst mezd. Oceňuji ale i ostatní benefity, které jsou součástí systému odměňování a jsou její nedílnou složkou. V celkovém hodnocení tedy mohu říct, že se systémem odměňování jsem spokojená.

2. *Myslíte si, že jsou zaměstnanci spokojeni se současným systémem odměňování?*

Od některých jsem již slyšela nespokojenost ohledně ročního nárůstu mzdy. Zaměstnanci ale naopak oceňují ostatní benefity jako je roční bonus, stravenky, zkrácenou týdenní pracovní dobu a proplacené nevybrané sick days.

3. *Který benefit je podle Vás zaměstnanci nejvíce oceňovaný? Můžete jich uvést i více.*

Nejvíce oceňovanými benefity jsou podle mě roční bonus a proplacené nevybrané sick days. Z pravidelných benefitů jsou to pak určitě stravenky.

4. *Které benefity podle Vás společnosti chybí? Které byste uvítala?*

Chybí mi příspěvek na energie na home office. Ocenila bych jednorázový příspěvek na vybavení (kvalitní office židle, stůl).

5. *Jsou plánované nějaké změny v systému odměňování? (Jazykové kurzy, vzdělávání, duševní a fyzické zdraví)*

Na toto bohužel nemůžu odpovědět, nejsem součástí týmu, který by tyto změny plánoval.

6. *Jak ovlivnila koronavirová krize oblast odměňování ve vaší společnosti?*

Naši firmu koronavirová krize neovlivnila – proběhly roční odměny, bylo meziroční navýšení mzdy, zůstaly nám benefity, které jsme měli i před Covidem. Myslím si, že ne každá firma se tímto může pochlubit.

7. *Souhlasíte s tvrzením, že home office již není benefitem, ale standardem, který tato výjimečná situace ovlivnila?*

Ano, osobně ho již vnímám jako standard. Neumím si již představit, že bychom se plně vrátili pracovat do kanceláře. Myslím si, že jsme již „prokázali“, že zvládáme odvést kvalitní práci i na home office a po uvolnění opatření bych preferovala 2 dny office, 3 dny home office.

8. *Jak probíhá hodnocení zaměstnanců? Je podle Vás dostatečné?*

Zaměstnanci jsou hodnoceni svými přímými nadřízenými. Na začátku roku probíhá nastavení cílů, v polovině roku zhodnocení současné situace a na konci roku je zhodnocení nastavených cílů. Každý zaměstnanec se ale může svého nadřízeného kdykoli zeptat na zpětnou vazbu a hodnocení jeho výkonu.

9. *Bylo nutné udělat nějaké speciální opatření, co se týče fungování v rámci pandemie Covid19?*

Ano, všem z týmu byl opatřen notebook a zaměstnanci se přesunuli na home office. Byla zavedena aplikace na rezervaci místa pro případ, že zaměstnanec chtěl jít do kanceláře (kapacita kanceláře byla zredukována na 25 %). Na všech patrech je rozmístěna dezinfekce na ruce a na stoly. Od společnosti jsme obdrželi roušky, respirátory a samotesty (antigenní testy ze slin).

10. *Co si myslíte o sdíleném pracovním místě pro více zaměstnanců? Je tato varianta přípustná pro vaši společnost? Jak by to případně mohlo probíhat?*

Sdílené pracovní místo je dle mého ideální strategie pro společnost. V současné době určitě není nutné, aby každý zaměstnanec měl své pracovní místo. Ocenila bych, kdyby každý zaměstnanec měl vlastní skříňku/šuplíky, kam si může uschovat osobní věci.

Shrnutí rozhovoru s řadovou zaměstnankyní

Zaměstnankyně je se systémem odměňování spokojená. Jako nedostatek shledává v meziročním nárůstu mzdy a neposkytnutí příspěvku na home office a jeho vybavení. Nejvíce oceňuje roční bonus, proplacené nevybrané sick days a příspěvek na stravu.

2.3.7.2 Analýza spokojenosti vedení střediska se systémem odměňování

Analýza názoru HR managerky pomocí polostrukturovaného rozhovoru

1. *Jaký máte názor na současný systém odměňování ve Vaší společnosti?*

Snažíme se monitorovat situaci na trhu, abychom nebyli pod trhem, co se týče mezd a benefitů. Jsme si vědomi, že nemáme nadstandardní výši platu, ale myslím si, že podle náborů a přijímání nabídek, jsme velmi konkurence schopní. Lidé si někdy neuvědomují širší úhel pohledu, protože někde je mzda sice vyšší, ale musí na ni pracovat standardních 40 hodin týden, což u nás je zkrácených 37,5 hodin týdně. K tomu máme roční bonus, který byl, i když se spouště firem nedařilo, tak my jsme ho dostali letos i vloni. Každý rok dochází 1.4. k evaluaci/revidování mezd, což odráží inflaci. Nazýváme to jako salary review. Někdy je růst přesně podle inflace, v loňském roce se nám podařilo navýšit i více, než činila inflace. Další peníze u nás zaměstnanci dostávají formou penzijního spoření, flexi voucherů, příspěvek na Multisport a další. Jako nepeněžní, které sice firmu sice stojí peníze, ale lidé to tak nevnímají například sick days, které firma nestandardně při nevyčerpání proplácí na začátku dalšího roku v lednové výplatě. Dále dovolené, příspěvek na stravné, well-being program, občerstvení a jiné. Myslím si, že škála odměňování, jak je nastavena, tak si každý může najít pro sebe, co mu vyhovuje. V rámci možností se snažíme, aby bylo vše nastavené spravedlivě uvnitř týmů. Osobně bych řekla, že to máme nastavené dobře, samozřejmě kdybychom mohli mít více peněz, tak strop není nikde, ale Čeští zaměstnanci by pro korporát byli tak drazí, že by práci finančního centra přesunuli radši do Indie, kde ti zaměstnanci budou stát méně peněz. Jde tedy o správné vybalancování. Snažíme se poskytovat nad rámec spoustu benefitů a podporu zaměstnanců.

2. *Myslíte si, že jsou zaměstnanci spokojeni se současným systémem odměňování? Máte od nich zpětnou vazbu?*

Neděláme si cílený průzkum, ale co máme navnímané z exit interview, které jsou děláme s lidmi při odchodu, tak kde byl problém. Jestli v týmu, málo peněz nebo jestli jim už firma nevyhovovala. V absolutní většině v rámci náplně práce byli se mzdou spokojeni. My si děláme interní report, kde se díváme na důvody odchodu, máme to rozdělené

do 6 kategorií.

1. Buď člověk neodvádí svoji práci tak jak má, a proto již nemůže dále pokračovat.
2. Osobní důvody (stěhování za přítelkyní, starání o rodiče, stěhování do ciziny, chtějí úplně změnit svoji kariéru).
3. Špatný teamleader, tým, kultura.
4. Špatná náplň práce,
5. Peněžní důvody (buď mají lepší nabídku nebo se nemohou v rámci kariérního postupu nikam dál posunout).
6. Vyvíjen tlak a celkové vytížení.

Jednoznačně za poslední rok byly odchody z 30 % způsobeny osobními důvody. Dalších 30 % tvořila nemožnost růstu a nespokojenost s teamleaderem byla pouze 5 % jedna z větších částí byla nespokojenost s prací, rutinní práce, jiná představa, která činila 24 %.

3. ***Který benefit je podle Vás zaměstnanci nejvíce oceňovaný? Můžete jich uvést i více.***

Myslím si, že nejvíce oceňují volný čas a flexibilitu. Sice máme core hours, ale jinak si zaměstnanci mohou regulovat svoji pracovní dobu. Ruku v ruce s tím jde také home office. Možnost posunu a rozvoje v rámci společnosti – jsou různé jazykové kurzy, ACCA certifikace, excel a jiné.

4. ***Které benefity nejvíce oceňujete vy? Můžete jich uvést i více.***

Já osobně oceňuji svobodu v práci, že můžu být flexibilní i v rámci času. Čeho si cením upřímně nejvíce, že se ke mně jako člověku chová firma slušně, mám pocit, že se o mě stará, vymýšlí další možnosti rozvoje, benefitů a nejsme jim lhostejní.

5. ***Které benefity podle Vás společnosti chybí?***

Mně osobně by se líbilo, kdybychom měli rozšířené portfolio benefitů v rámci systému caterie (zaměstnanec si do jisté míry hospodaří se svými benefity sám) například, že má zaměstnanec od firmy balík 20 tisíc korun na rok a v té si určuje, které benefity chce. V současné době jsou benefity určené pro všechny zaměstnance například stravenky a buď Multisport karta nebo flexi pasy. Kdežto takhle by si zaměstnanec vybíral

a obhospodařoval benefity, které by chtěl on sám.

6. ***Plánujete nějaké změny v systému odměňování? (Jazykové kurzy, vzdělávání, duševní zdraví).***

Já o ničem nevím. Zavedli jsme nový benefit, který se jmenuje employee assistance program, což je bezplatná služba pro zaměstnance ve třech oblastech: právní, psychologické a finanční poradenství. Když má zaměstnanec psychický nebo finanční problém, řeší rozvod, bere si hypotéku, tak má možnost si zavolat příslušným odborníkům a ti to s nimi proberou a poradí. Jinak nebude probíhat žádná větší změna například revidování mezd nebo se nebude měnit celkový systém odměňování. My si situaci průběžně monitorujeme a sem tam nějaký benefit přidáme.

7. ***Jak ovlivnila koronavirová krize oblast odměňování ve vaší společnosti?***

U nás to tuto oblast nijak neovlivnilo, na rozdíl od jiných firem, ve kterých se musely dělat určité restrikce a které nechaly své zaměstnance doma, ale pouze s 60 % platu, tak my jsme nic takového neudělali. U nás zaměstnanci měli navýšené mzdy, dostali bonusy, nepřišly o žádné benefity, ano museli jsme nějaké změny v rámci cost saving udělat, čímž myslím odložení plánovaných tréninků (leadership program pro teamleadery a dočasná změna v rámci ACCA, kde bylo omezené přijímání nováčků). Avšak v současné době už odložené tréninky realizujeme. Změnili jsme systém v language courses, kde jsme zavedli další možnou platformu studia, což je studio online jazyků a zavedli jsme to, že si zaměstnanci ze svého přispívají na kurzy s lektorem. Zároveň je to pro firmu cost saving, a především v tom mají zaměstnanci svoje peníze, a jsou tak více motivovaní studovat vybraný jazyk. Online jazyky hradí celé firma, ale skupinové lekce s lektory, tak tam si zaměstnanci přispívají 500 Kč/měsíčně. Jednalo se pouze o kosmetické změny. Zaměstnanci tyto změny nějakým zásadním způsobem nepocítili.

8. ***Souhlasíte s tvrzením, že home office již není benefitem, ale standardem, který tato výjimečná situace ovlivnila?***

Ano určitě. Já osobně nejsem příznivcem a zastáncem full home office. Já si myslím, že je špatně, když lidé nechodí do kanceláře, protože zaměstnanci mají fungovat se svým

týmem a tím, že si občas zavoláte online, tak to nepokrývá sociální kontakt, který naprostá většina potřebuje. Lidi by se v práci měli pravidelně vídat, sedět a chodit spolu na obědy. Tam kde to jde, tak by měl být home office standard, dle mého je vhodné rozložení 3 ku 2 dnům (3 dny na home office a 2 dny v kanceláři nebo naopak).

9. *Myslíte si, že by lidé ocenili benefity týkající se duševního a fyzického zdraví?*

Nedokážu posoudit, bylo by třeba udělat průzkum. Myslím si, že zaměstnancům poskytujeme benefity, které se tohoto týkají. Když si vezmu za normální situace, kdy chodíme do kanceláře, tak zaměstnanci pracují v čistém prostředí, mají každý týden ovoce, well-beingový program, kde se rozebírá, jak zdravě jíst, jak sportovat, jak dbát o svoji imunitu a prevence. Novým benefitem je již zmiňované poradenství, firma dále platí svým zaměstnancům lekce na cvičení jógy slash, které probíhají každý čtvrtek. Společnost přispívá na Multisport kartu, hradí program práce na kole a běh okolo Prýglu. Samozřejmě, že je možné vymýšlet další možnosti například nějaký lékařský balíček, ale to ovšem není tak jednoduché zavést pro více než 400 lidí.

10. *Bylo nutné udělat nějaké speciální opatření, co se týče personálního obsazení v rámci pandemie Covid19?*

Ne, nikoho jsme nepropustili, nikdo o práci nepřišel, ale udělaly se nějaké interní posuny. To znamená, když odešel nějaký zaměstnanec, tak my jsme ho nenahradili novým zaměstnancem „z venku“, ale udělali jsme interní přesuny. Například na cestovním oddělení ubylo velké množství práce, protože se nikde necestovalo, takže se toto oddělení o 2-3 lidi zmenšilo a tito zaměstnanci se přesunuli jinam.

11. *Plánujete obsazovat na jedno pracovní místo v kanceláři více zaměstnanců? (Shared workplace) Jak by to probíhalo?*

U nás to v podstatě funguje už delší dobu, máme zkrácené úvazky, jen to nemáme v režimu sdíleného pracovního místa. Pracují pro nás maminky z rodičovské dovolené, které pracují na dohodu. Umožňujeme i jiné typy úvazků jako například nyní, kdy potřebujeme obsadit jednu účetní roli, kde jsou činnosti vystavování faktur a účetní část, kdy z půlky může být obsazena studentem z druhé půlky specialistou.

Shrnutí rozhovoru s HR managerkou

HR managerka si myslí, že je systém odměňování nastaven spravedlivě a vyzdvihuje, že i přes pandemii Covid-19, byl vyplácen roční bonu, navyšovány mzdy a zaměstnancům nebyly kráceny benefity. Oceňuje flexibilitu a uvítala by systém cafeterie.

Analýza názoru generálního manažera FSC CT

Roman Pavloušek se v interní e-mailové komunikaci se zaměstnanci společnosti vyjádřil na konci roku 2020 ohledně průběhu roku a vzniklé situace. *„Není pochyb o tom, že zvládnutí krize COVID a přizpůsobení se souvisejícím ekonomickým dopadům bylo největším projektem FSC CT během roku 2020. Od vypuknutí epidemie COVID-19 musela operace FSC CT rychle reagovat a plně se soustředila na samotné řízení koronavirové krize a přeladění operace s cílem řešit dopady ekonomického zpomalení na podnikání. Také ve druhé polovině roku jsme potřebovali zůstat agilní a flexibilní, abychom zvládli pokračující dynamický vývoj.*

Od raných fází krize COVID-19 vzala organizace FSC Brno situaci vážně a přijala nezbytná opatření na základě vývoje situace. V březnu, během státem vyhlášeného uzamčení, jsme učinili klíčové rozhodnutí přesunutí operace FSC do režimu fungujícího z domova. Poté, během léta a zlepšující se situací, jsme trochu uvolnili pravidla a požádali lidi, aby se částečně vrátili do kanceláří.

Během celé krize se nám podařilo zajistit bezproblémový chod provozu s velmi omezeným negativním dopadem na kvalitu nebo efektivitu našich služeb. Mnozí z vás dokonce zmínili, že naše týmy FSC šly nad rámec standardních služeb a podporovaly podnikání v těchto těžkých dobách.

Současně jsme také aplikovali pohotovostní plán dohodnutý s CT Business Area a snížili také provozní náklady. Přizpůsobili jsme se snížení objemu transakcí během druhého čtvrtletí a efektivně jsme naše týmy vyrovnali vyplněním volných míst a absorbováním další práce využívající interní pohyby a žádný externí nábor.

Během celého roku naše centrum prokázalo úžasnou flexibilitu, stabilitu a odolnost v době bezprecedentních změn a nadále udržovalo silné servisní partnerství s naším obchodem, udržovalo provoz a řídilo strategické iniciativy. “ (Atlas Copco Services s.r.o., 2021)

2.3.8 Shrnutí analýzy vnitřního prostředí

Podniková strategie

Společnost má jasnou vizi a to „First in Mind – First in Choice“. Posláním je dosáhnout udržitelného a ziskového růstu. Společnost se snaží být ekonomicky, ekologicky a sociálně odpovědná.

Podniková kultura

Ve společnosti fungují nejvyšší etické standardy, které jsou zakotvené v etickém kodexu. Důraz je kladen na ekologii a šetrnost výrobků, což také potvrzují certifikáty ISO a OHSAS. Heslo společnosti zní „Committed to Sustainable Productivity“.

Podnikání organizace

Analyzované středisko je součástí kompresorové techniky (CT), která je jednou ze čtyř oblastí podnikání mateřské společnosti. CT se zaměřuje na finanční služby, k čemuž potřebuje pracovníky s ekonomickým a IT zaměřením a převážně s vysokoškolským vzděláním.

Technika a technologie

U zaměstnanců je kladen důraz na ovládání výpočetní techniky (počítače, notebooky, programy aj.) ve spojení s moderními technologiemi.

Lidé

Neustálý nárůst v průměru 50 zaměstnanců ročně vede k rozšiřování servisního střediska. Produktivita práce je po velkém poklesu v roce 2017 spíše v klesajícím trendu, kdy osciluje okolo hodnoty 3 567 tis. Kč.

Hledisko pracovníků

Analýza spokojenosti řadových zaměstnanců: Zaměstnanci vnímají celkový systém odměňování v 64,7 % jako pestrý a variabilní, což lze považovat za spokojenost se systémem odměňování. Největší spokojenost uvádí s flexibilní pracovní dobou, home office (aktuálně 14 měsíců trvalý home office kvůli pandemii Covid-19), sick days, dovolenou a příspěvek na penzijní připojištění. Vylepšit by se dalo rozšíření nabídky

jazykových a odborných kurzů, sportovní aktivity, poukázky na rekreační a wellness aktivity, kancelářské vybavení a zvýšení příspěvku na stravenky.



Analýza spokojenosti vedení – názor HR managerky: systém odměňování ve společnosti je nastaven dobře. Mezi oceňované benefity patří: roční bonus, proplácení nevybraných sick days, flexibilita a stravenky. Důvod odchodu zaměstnanců ze společnosti bývají osobní záležitosti (stěhování, změna profese, aj.). Ve společnosti by uvítala systém cafeterie. I přes Covid-19 byly vypláceny roční odměny, proběhl meziroční nárůst mezd a nezrušily se ani žádné benefity, ba naopak ještě přibyl benefit zaměřený na zaměstnanecký asistenční servis – právní, finanční a psychologické pomoci.

2.4 Analýza vnějšího prostředí

V této kapitole bude analyzován trh práce se zaměřením na Jihomoravský kraj, kde se také servisní centrum nachází, a zároveň v porovnání v rámci České republiky ve snaze poskytnout informace, které nejlépe vystihují aktuální situaci. Jedná se především o průměrné hrubé měsíční mzdy, vývoj a míra nezaměstnanosti. Dále bude provedena analýza poskytovaných benefitů i v době koronaviru. Nezbytnou součástí budou také některé legislativní změny v současnosti v oblasti zaměstnávání.

2.4.1 Analýza pracovní síly

Analýza pracovní síly bude zaměřena na Jihomoravský kraj z důvodu působení střediska sdílených služeb. Bude analyzován populační vývoj, který zahrnuje vývoj počtu obyvatel, rozdělení dle pohlaví, věkovou strukturu a profesně kvalifikační strukturu. Dle tabulky níže je možné pozorovat každoroční nárůst počtu obyvatel v Jihomoravském kraji. V populaci je zastoupeno více žen než mužů.

Tabulka 9 Vývoj počtu obyvatel v Jihomoravském kraji

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021).

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Počet obyvatel celkem k 31.12.	1 175 025	1 178 812	1 183 207	1 187 667	1 191 989	1 195 327
muži	575 536	577 723	580 152	582 516	585 254	587 462
ženy	599 489	601 089	603 055	605 151	606 735	607 865

Vývoj počtu obyvatel věkové skupiny 0-14 let má rostoucí trend. Stejnou tendenci mají také obyvatelé starší 65 let a více, protože populace čím dál více stárne, z tohoto důvodu roste také průměrný věk, který v roce 2020 činil 42,5 let. Nejpočetnější skupina obyvatel 15-64 let rok od roku klesá, za posledních 6 let se snížil počet obyvatel v produktivním věku téměř o 18 tisíc.

Tabulka 10 Vývoj počtu obyvatel dle věku v Jihomoravském kraji

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD Obyvatelstvo, 2021).

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
0-14 let	178 921	182 280	185 660	189 153	191 600	193 420
15-64 let	777 833	772 488	768 319	764 698	761 769	760 010
65 let a více	218 271	224 044	229 228	233 816	238 620	241 897
průměrný věk	42,0	42,2	42,3	42,4	42,5	42,6

Co se týče vzdělanosti obyvatelstva, tak se za v roce 2019 snížil počet zaměstnaných lidí se základním vzděláním nebo bez vzdělání pouze na 3,8 %. Dále se snižovaly počty středoškoláků bez maturity na 32,9 % a středoškoláků s maturitou na 34,2 %. Naopak podíl vysokoškoláků mezi zaměstnanými dosáhl 29,1 % což značí od roku 2010 nárůst o 7procentního bodu. V Jihomoravském kraji je 2. nejvyšší podíl vysokoškoláků v ČR. (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD Obyvatelstvo, 2021)

2.4.2 Analýza situace trhu práce

V této podkapitole bude analyzována situace z pohledu nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji a zároveň v porovnání v rámci České republiky ve snaze poskytnou informace, které nejlépe vystihují aktuální situaci. Dále bude provedena analýza nabídky a poptávky po klíčových pracovních pozicích.

V následující tabulce je zobrazen počet obyvatel za období 2016–2020, který každoročně zaznamenává růst a v loňském roce překročil statisícovou hranici. Co se týče pracovní síly, je možné pozorovat, s výjimkou roku 2019, úbytek ekonomicky aktivních obyvatel. V roce 2020 došlo k velkému propadu zaměstnaných z důvodu koronavirové krize, kvůli které přišlo velké množství lidí o svoji práci, a došlo k nárůstu ekonomicky neaktivních obyvatel. Rok 2019 je možné považovat obecně jako nejlepší rok z hlediska posuzovaného pětiletého období. Byla zde nejnižší míra nezaměstnanosti a nejvyšší počet ekonomicky aktivních a také zaměstnaných lidí. Obecná míra nezaměstnanosti byla na svém minimu v roce 2019, avšak v roce 2020 začíná mírně růst a tento fakt lze předpokládat také v roce 2021 (dle vývoje celorepublikové situace na trhu práce).

Tabulka 11 Ekonomické postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let v Jihomoravském kraji

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021).

tis. osob	2016	2017	2018	2019	2020
Obyvatelstvo ve věku 15 let a více	995,8	996,2	997,6	999,0	1000,2
Pracovní síla ekonomicky aktivní	601,1	598,0	599,1	600,7	596,3
→ v tom zaměstnaní	577,9	578,1	583,4	588,0	582,7
→ v tom nezaměstnaní	23,2	19,9	15,6	12,7	13,7
Ekonomicky neaktivní	394,7	398,2	398,5	398,3	403,9
Míra ekonomické aktivity (%)	60,4	60,0	60,1	60,1	59,6
Míra zaměstnanosti (%)	58,0	58,0	58,5	58,9	58,3
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	3,9	3,3	2,6	2,1	2,3

Následující tabulka zobrazuje nejaktuálnější údaje a porovnání jednotlivých kvartálů za poslední rok a čtvrt, tedy od první do třetí vlny pandemie v celorepublikovém srovnání.

Obecná míra nezaměstnanosti, vyjadřující podíl počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle, má vzestupnou tendenci. Je to v důsledku již zmiňované koronavirové krize, která ochromila celou zemi a došlo k velkému nárůstu obecné míry nezaměstnanosti, která vzrostla v rámci ročního porovnání 1Q o 1,27procentního bodu. Tuto skutečnost dokazují také údaje o počtu zaměstnaných osob, kde se jednalo o meziroční pokles počtu zaměstnaných o 86,2 tisíc. Ohledně ekonomické aktivity obyvatel je možné pozorovat pozitivní zvýšení z důvodu nutné adaptace lidí na novou situaci.

Tabulka 12 Nezaměstnanost, zaměstnaní, ekonomická aktivita pro osoby ve věku 15-64 let v ČR

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021)).

tis. osob	1Q 2020	2Q 2020	3Q 2020	4Q 2020	1Q 2021
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	2,03	2,5	2,8	3,0	3,3
Počet zaměstnaných	5156,0	5110,4	5091,2	5073,6	5069,8
Pracovní síla ekonomicky aktivní	5263,1	5241,2	5235,5	5231,2	5245,2
Míra ekonomické aktivity (%)	76,4	76,5	76,4	76,4	76,7

Až do roku 2019 byl velmi výrazný pokles uchazečů o práci. To stejné značí i ukazatel počtu uchazečů, které připadá na jedno volné pracovní místo. Avšak v roce 2020 nastal zlomový okamžik, který se projevil v nárůstu všech ukazatelů. Vzrostly počty uchazečů o práci z důvodu dlouhodobého lockdownu, díky kterému někteří zaměstnavatelé propouštěli své zaměstnance, protože pro ně neměli práci a z dlouhodobého hlediska by tento stav nebyl ekonomicky zvladatelný. Rostl také počet volných míst a na jedno pracovní místo připadalo 1,3 uchazečů. Podíl nezaměstnaných se přiblížil k hodnotám roku 2017.

Tabulka 13 Uchazeči o zaměstnání a volná pracovní místa na trhu práce v JMK

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021)).

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Uchazeči o zaměstnání	56 032	49 032	37 290	32 042	29 087	36 783
VPM	8 097	11 228	16 826	24 014	27 149	29 268
U/VPM	6,9	4,4	2,2	4,6	1,1	1,3
PNO	7,0	6,1	4,6	3,9	3,5	4,5

VPM – volná pracovní místa, U/VPM – počet uchazečů připadajících na jedno volné pracovní místo,

PNO – podíl nezaměstnaných osob

Nejvíce uchazečů o práci je se středoškolským vzděláním bez maturity. Nejmenší počet je možné pozorovat ve skupině vysokoškolsky a s maturitou středoškolsky vzdělaných uchazečů, kteří by mohli být potenciálními pracovníky pro společnost Atlas Copco Services s.r.o.

Tabulka 14 Struktura uchazečů o zaměstnání podle vzdělání v JMK

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Statistická ročenka Jihomoravského kraje, 2020).

	2015	2016	2017	2018	2019
Základní	13 430	12 267	9 576	8 305	7 603
SŠ bez maturity	23 280	20 226	15 041	12 746	11 408
SŠ s maturitou	14 664,0	12 439,0	9 449,0	7 799,0	7 052,0
Vysokoškolské	4 658,0	4 100,0	3 224,0	3 192,0	3 024,0

Dle rozdělení sektorů v Jihomoravském kraji je možné pozorovat jasně převažující sektor III., tedy sektor služeb, kam se řadí i analyzovaná společnost. V roce 2019 bylo možné pozorovat nejvyšší hodnotu ze všech analyzovaných let a potenciál stále roste.

Tabulka 15 Struktura zaměstnanosti v JMK (v %)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Statistická ročenka Jihomoravského kraje, 2020).

	2015	2016	2017	2018	2019
Sektor I.	2,6	2,8	3,1	2,8	2,9
Sektor II.	36,1	37,1	36,9	36,3	35,2
Sektor III.	61,4	60,1	60,0	60,9	61,9

Pro společnost jsou zásadní pracovní pozice se zaměřením na ekonomiku a IT. Níže je proto výčet vybraných pracovních pozic dle klasifikace CZ-ISCO, která nabízí aktuální nabídku a poptávku po pracovní síle za měsíc duben roku 2021. U většiny analyzovaných pozic převažuje nabídka nad poptávkou, pouze u pozice hlavní účetní je větší poptávka. Z tohoto lze usoudit, že v případě hledání nových zaměstnanců by neměl být v současné době problém s nalezením nového zaměstnance.

Tabulka 16 Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly za duben 2021

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021).

Kód dle CZ-ISCO	Popis dle CZ-ISCO	Nabídka pracovní síly	Poptávka po pracovní síle
12112	Řídící pracovníci v oblasti ekonomiky a financí	10	1
12214	Řídící pracovníci servisních služeb a reklamací	11	1

13461	Řídící pracovníci v oblasti finančních služeb	3	2
241	Specialisté v oblasti financí	7	1
2411	Specialisté v oblasti účetnictví	1	3
2413	Finanční analytici a specialisté v peněžnictví	2	3
24136	Finanční analytici	14	1
24331	Specialisté v oblasti prodeje strojů a zařízení (kromě IT)	0	4
25220	Systémoví administrátoři, správci počítačových sítí	34	71
33138	Odborní pracovníci v oblasti personalistiky, ekonomové práce	28	4
35130	Technici počítačových sítí a systémů	49	42
41100	Všeobecní administrativní pracovníci	2 269	155
43115	Fakturanti	58	6

2.4.3 Úroveň odměňování

Průměrné mzdy každoročně narůstají jak v rámci celé ČR, tak také v rámci Jihomoravského kraje (JMK). Za posledních 6 let rostly průměrné měsíční mzdy v JMK v průměru o 1794 Kč. Ve všech letech za sledované šestileté období byla průměrná mzda v JMK pod úrovní celorepublikové průměrné mzdy. Z pohledu klasifikace odvětví dle CZ-NACE, kam spadá společnost do sekce K – peněžnictví a pojišťovnictví, roste průměrná mzda v téměř totožném tempu jako průměrná mzda v ČR. I ve společnosti Atlas Copco Services s.r.o. rostou každoročně mzdy zaměstnanců, avšak přesné informace nebylo možné poskytnout, proto bylo vycházeno pouze z veřejně dostupných informací ve výročních zprávách společnosti, které jsou analyzovány v kapitole 2.2.5.

Tabulka 17 Vývoj průměrné mzdy v ČR, JMK a dle CZ-NACE

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021) & (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD Mzdy, náklady práce, 2021).

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Průměrná mzda v ČR	26 467	27 589	29 504	31 885	34 125	35 611
Průměrná mzda v JMK	25 725	26 813	28 677	30 874	32 821	34 597
Průměrná mzda dle CZ-NACE sekce N	26 591	27 764	29 638	32 051	34 111	35 611

Co se týká mezd klíčových pracovních pozic, je možné pozorovat značné rozpětí v průměrných měsíčních mzdách u řídicích pracovníků a u odborníků v oblasti účetnictví, ekonomiky a personalistiky, které s necelým tisícikorunovým rozdílem odpovídá průměrným mzdám v Jihomoravském kraji za sledované období.

Tabulka 18 Hrubé mzdy klíčových pracovních pozic v JMK za rok 2020

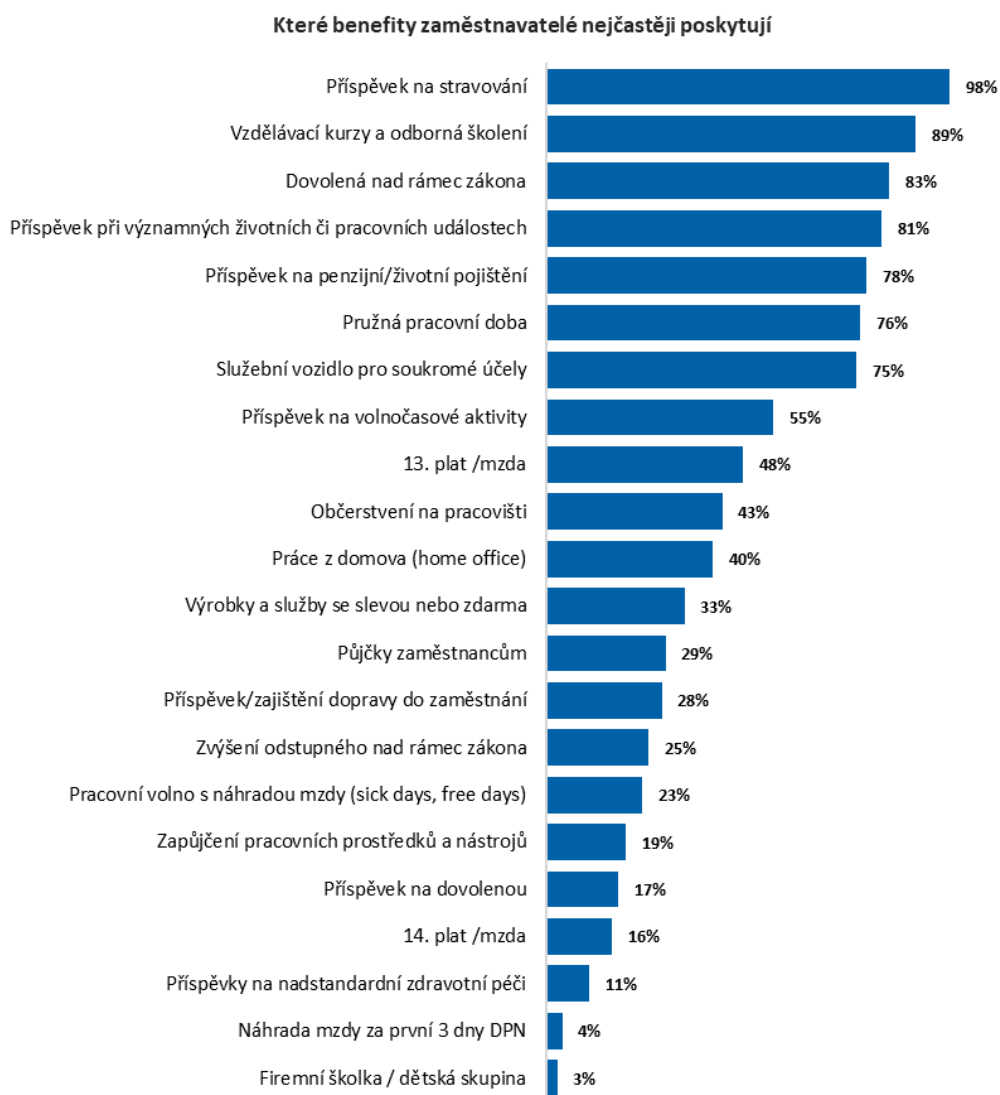
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021).

	Hrubá měsíční mzda
Odborní pracovníci v oblasti účetnictví, ekonomiky a personalistiky	36 486
Odborní pracovníci v administrativě a správě organizace	37 462
Technici provozu informačních a komunikačních technologií	46 582
Řídicí pracovníci v oblasti informačních a komunikačních technologií	109 841
Řídicí pracovníci v oblasti financí	84 404

2.4.3.1 Analýza odměňování v ČR

Společnost Trexima prováděla celorepublikový průzkum, publikovaný v září roku 2018, v němž se zabývala otázkou, co je a co není standardem v poskytování benefitů a jaké je jejich vnímání a využívání v České republice. Do průzkumu 12. vlny HR monitoru se zapojilo 218 organizací ze všech krajů, díky čemuž bylo možné zobecnit většinu zjištěných výsledků pro celou oblast zaměstnavatelského sektoru v ČR. (TREXIMA Jančová Klára, 2021).

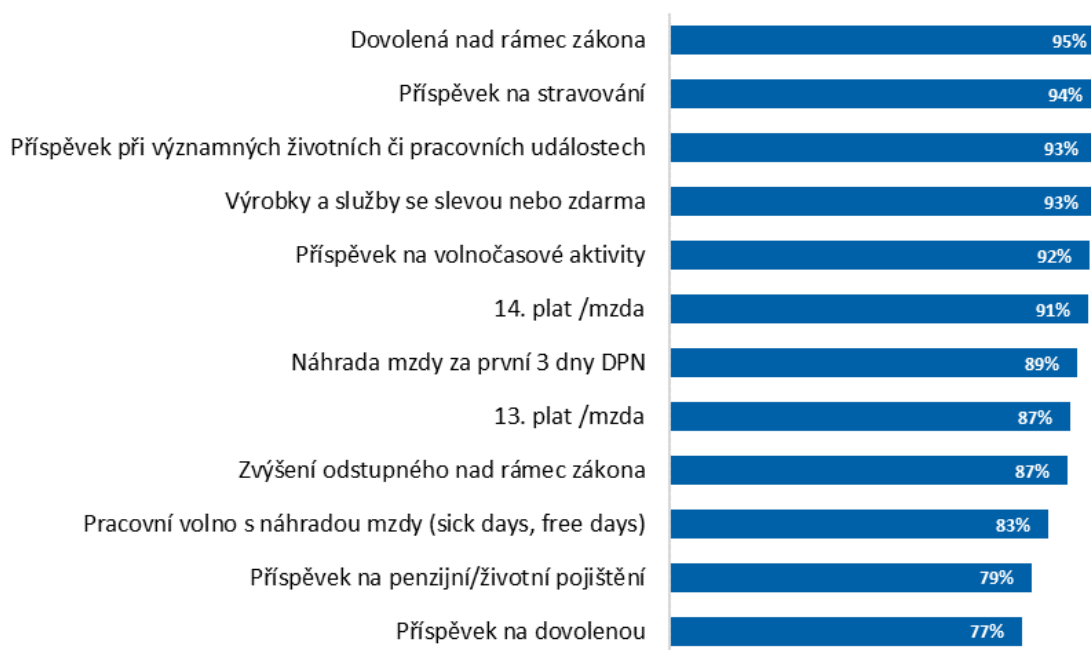
Více než 75 % zaměstnavatelů poskytuje většině svých zaměstnanců benefity, mezi které se řadí: příspěvek na stravování, dovolenou nad rámec zákona, vzdělávací kurzy a další odborná školení, příspěvky při významných životních nebo pracovních událostech. Benefity, které jsou považovány za atraktivní a které poskytuje méně než 25 % organizací patří: příspěvek na dovolenou, firemní školka, 14. plat, sick days a zvýšení odstupného nad rámec stanovený zákonem. O atraktivních benefitech je důležité informovat jak vnější okolí, tak také pravidelně posilovat povědomí o atraktivitě ve vnitřním okolí, přímo u samotných zaměstnanců, aby si uvědomovali, že tyto benefity nejsou standardem. (TREXIMA Jančová Klára, 2021).



Obrázek 6 Zaměstnavateli nejčastěji poskytované benefity

(Zdroj: emailová příloha „hr-monitor-xii-benefity“ (TREXIMA Jančová Klára, 2021)).

Mezi obecně dostupné benefity je možné zařadit ty, na které dosáhne minimálně 80 % zaměstnanců. Mezi ně patří: příspěvek na stravování, dovolená nad rámec zákona, příspěvek na volnočasové aktivity, sleva na firemní výrobky a služby, 13. a 14. plat, nemocenské volno (sick days) nebo osobní volno (free days), příspěvek na dovolenou nebo na penzijní či životní pojištění. Právě tyto benefity má smysl uvádět v rámci employer brandingu, protože nevzbuzují neadekvátní očekávání u potencionálních zájemců o práci. (TREXIMA Jančová Klára, 2021).



Obrázek 7 Využívání jednotlivých benefitů v %

(Zdroj: emailová příloha „hr-monitor-xii-benefity“ (TREXIMA Jančová Klára, 2021)).

Z průzkumu dále vyplynulo, že trend individualizace nepodporuje motivaci, protože v téměř 68 % případů je odměňování závislé na pracovní pozici zaměstnance. Také význam jednotlivých benefitů nemusí mít stejný přínos pro odlišné pozice. Avšak v rámci distribuce benefitů lze říct, že 55 % respondentů nemá vůbec možnost volby, jestli si vyberou systémově řízenou nabídku benefitů, univerzální poukázky (např. Sodexo) s širokou možností využití, cafeteria systém (externě nebo interně řešený systém), anebo systémově přidělené benefity bez možnosti individuální volby. (TREXIMA Jančová Klára, 2021).

Zhruba polovina organizací věnují benefitům minimálně 10 % objemu ročních mzdových prostředků. V rámci ČR existuje vysoce konkurenční prostředí, co se týká peněžní hodnoty poskytovaných benefitů. Je důležité zmínit, že 97 % zaměstnanců považuje stravenky za samozřejmost a nepovažují je za benefit. To stejné platí také u firemního vzdělávání, které považuje 75 % zaměstnanců za samozřejmost. Tyto dvě položky jsou celkově standardem na trhu, protože stravování podporuje 97 % zaměstnavatelů a firemní vzdělávání 89 % zaměstnavatelů. Benefit je benefitem pouze tehdy, pokud je tak vnímán a považován zaměstnanci, kterým je přiznáván. Existují

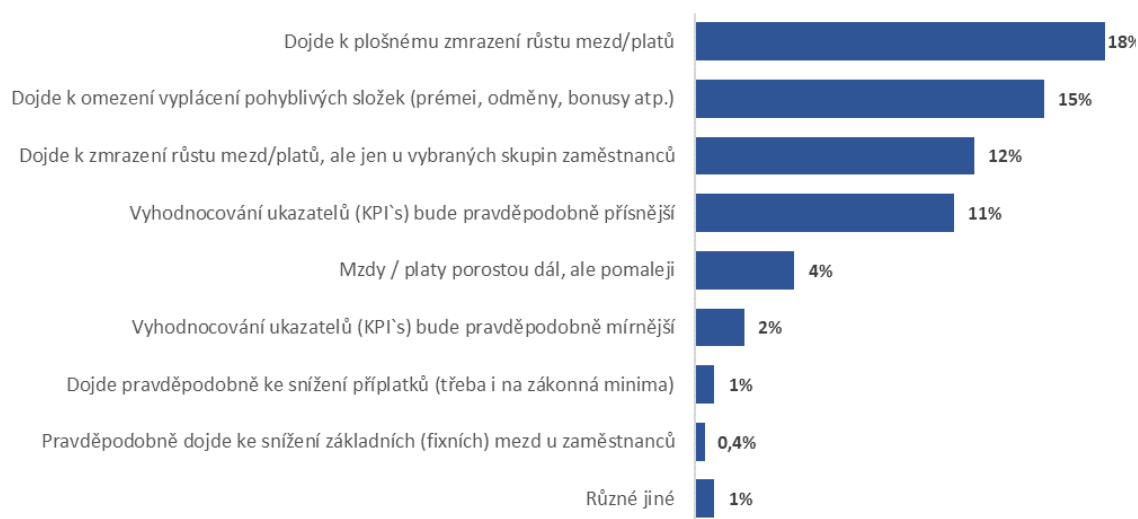
standardní benefity pro stávající zaměstnance, avšak ty nemusí být standardem pro potenciální zájemce na trhu práce. Pouze 49 % zaměstnavatelů provádí pravidelné interní průzkumy, z jejichž výsledků vyhodnocují skladbu poskytovaných benefitů a případně je upravují. Procento organizací, které nenastavují své benefity tak, aby reflektovaly výsledky ze systematických zjišťování stavu práce, je 64 %. (TREXIMA Jančová Klára, 2021).

2.4.4 Životní styl

V současné době se nemluví o ničem jiném než o pandemii Covid-19. Každý člověk v České republice pocítil nějakým způsobem omezení a dopad opatření, které byly zaváděny. Ať už omezení podnikání, výkonu práce nebo osobního života.

Společnost Trexima prováděla v listopadu roku 2020 průzkum, který byl publikován v prosinci roku 2020, a zabývala se v něm tématem „Odměňování v době Covidové“. Snažila se zjistit, jakým způsobem se tato situace dotkla jednotlivých firem. Do průzkumu se zapojilo 227 organizací v rámci celé České republiky. Dle výsledků z průzkumu se situace spojená s pandemií Covid-19 nedotkla odměňování vůbec anebo jen minimálně u 66 % respondentů. V 7 % respondenti uvedli, že je situace ovlivnila výrazně. Ani toto malé číslo není však zanedbatelné. Koho nejvíce se však změny dotkly? Ze získaných odpovědí vyplynulo, že v 59 % se změny dotkly všech kategorií zhruba stejně. V 16 % případů se jednalo o změny na dělnických pozicích a obslužném personálu. V 13 % případů se změny týkaly technickohospodářských profesí a jen u 10 % byly dopady na odměňování v managementu. Některým totiž situace Covid-19 přinesla nové obchodní příležitosti, díky čemuž rostly mzdy u pozic orientovaných na výkon. Jiní přidávali například dělnickým pracovníkům, protože je chtěli povzbudit a stabilizovat. Někteří uvádí, že největší dopad působil na management a vybrané technicko-hospodářské pracovníky, u kterých jsou mzdy vázány na hospodářské výsledky firmy. Změny se týkaly u 22 % v omezení vyplácení různých variabilních složek jako například (odměny, bonusy, prémie a další). Otázkou však zůstává, jestli k tomuto omezení došlo kvůli reálným poklesům výkonů nebo z důvodu tvorby rezerv, kdyby byl dlouhodobý vývoj špatný. Necelých 14 % respondentů uvedlo, že v jejich společnosti došlo k plošnému zmrazení růstu mezd/platů. V otázce, která směřovala na názor respondentů, zda dle

jejich názorů dojde k nějaké změně v odměňování byly odpovědi různé, avšak 42 % respondentů si myslí, že v roce 2021 nedojde k žádným změnám spojeným se situací kolem Covid-19, 19 % respondentů předpokládá dopady jen v malé míře nebo minimální. Zhruba čtvrtina respondentů odhaduje, že aktuální situace ovlivní firemní odměňování částečně a 7 % respondentů očekává velmi výrazné dopady na odměňování v roce 2021. Změny se nejvíc promítnou v plošném zmrazení růstu mezd, což si myslí 18 % dotázaných a k tomu 12 % respondentů, kteří dodávají, že se tato změna bude týkat jen omezených skupin zaměstnanců a nedojde plošnému zmrazení. Je možné konstatovat, že tyto výhledy do budoucna nejsou pro zaměstnance příliš ideální, avšak jedná se o pozitivnější dopady než případné snižování základních mezd, které očekávají 0,4 % respondentů. V 11 % odpovědí se vyskytl předpoklad o tom, že bude v roce 2021 přísnější hodnocení výkonových ukazatelů KPI a 15 % respondentů reaguje na možné omezení výplat variabilních složek mzdy. (TREXIMA Jančová Klára, 2021).

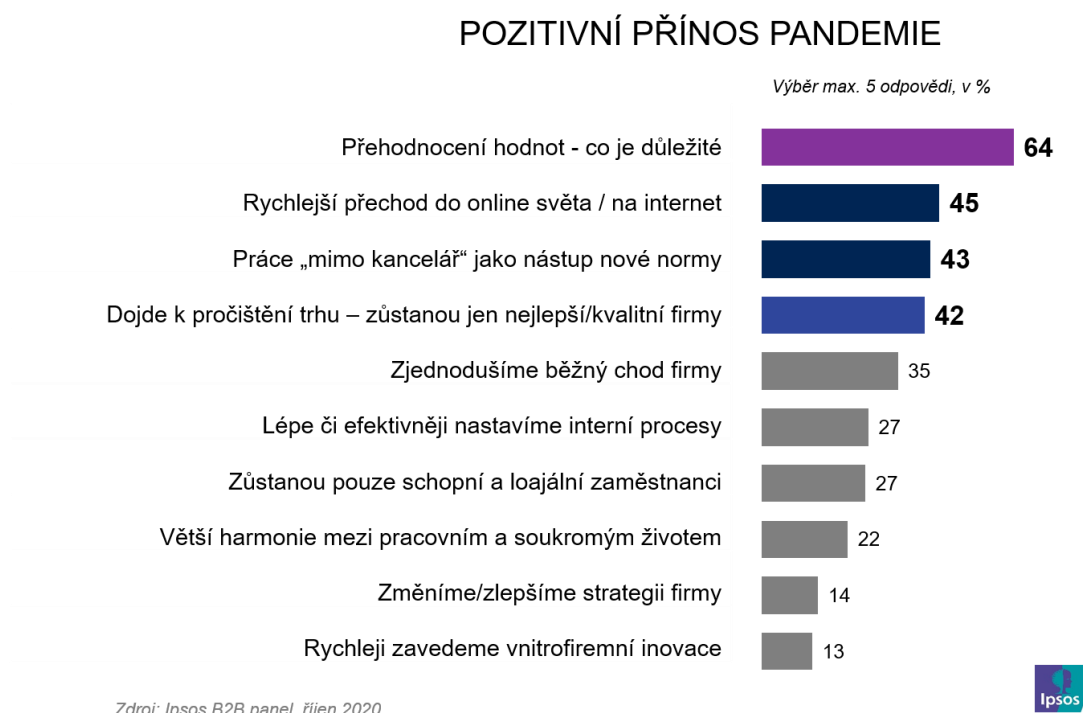


Obrázek 8 Změny v odměňování v době "Covidové"

(Zdroj: emailová příloha „hr-monitor-sonda-15vlna-covid“ (TREXIMA Jančová Klára, 2021)).

Společnost Ipsos, která v říjnu roku 2020 realizovala anketu se 132 majiteli či finančními řediteli tuzemských firem do 250 zaměstnanců, zveřejnila výsledky, ze kterých je patrné, že koronavirová krize neměla pouze negativní dopad, který zaznamenaly 4 z 5 tuzemských firem, ale také pozitivní přínos, kde si lidé uvědomili klíčové hodnoty,

rychlejší přechod do online prostředí a home office jako novou formu výkonu práce. Co se týče negativních dopadů, jedná se především o problémy s výpadkem zaměstnanců (55 %) poklesu poptávky (52 %) a celostátní omezení. V opačném případě se jako pozitivní dopad pandemie uvádí, přehodnocení hodnot důležitost, rychlejší adaptace na online svět a další uvedené na obrázku níže. (Ipsos, 2020).



Obrázek 9 Přínosy pandemie

(Zdroj: (Ipsos, 2020).

Z průzkumu projektu MyTimi vyplývá, že polovina lidí působících na home office nezvládá sladit pracovní a osobní život. Nejvíce se s tímto problémem potýká generace čtyřicátníků, jedná se o 68 % zaměstnanců, kteří se snaží spojit práci s péčí o děti při jejich distanční výuce. Dle průzkumu je na home office efektivnější jen necelá třetina zaměstnanců. Problémem bývá sladit work-life balanc a také time management. (Feedit.cz, 2021).

V současnosti pracují Češi v průměru 502 minut za den, přestože je běžná pracovní doba 480 minut za den. Z dat vyplývá, že 42 % lidí pracuje pravidelně více, než by měli a jedná se zejména o muže ve věku 30-39 let. Více než 9 hodin každý den pracuje zhruba

25 % zaměstnanců. Téměř polovina zaměstnanců vnímá fakt, že na home office stráví pracovními aktivitami mnohem více času, než kdyby byli v zaměstnání. Čtvrtina Čechů má pocit, že jsou díky práci z domu vytěžováni mnohem více svým zaměstnavatelem než při práci z kanceláře. Aby nedocházelo k syndromu vyhoření, nabízí někteří zaměstnavatelé konzultace s psychologem. (Feedit.cz, 2021).

Co se týče benefitů, zaměstnanci chtějí takové benefity, které jim usnadní práci z domova. Je především o pracovní notebook nebo mobilní telefon, který by ocenilo 66 % zaměstnanců anebo příspěvek na internet (55 %). Personalisté zvažují nové benefity v podobě on-line vzdělávání, příspěvků na donáškové stravovací služby nebo příspěvek na virtuálního asistenta (ten může pomoci zaměstnancům tak, že za ně vyřídí například komunikaci s úřady a jiné úkoly, které jim zaberou velké množství času a docílí se tím k regulaci zátěže zaměstnanců). (České noviny, 2020).

International Foundation of Employee Benefit Plans (IFEBP) je nezisková organizace, která prováděla v roce 2020 průzkum mezi 527 organizacemi v USA a zjišťovala, jaké jsou dopady pandemie Covid-19. Z průzkumu vyplynulo, že před pandemií pracovalo na dálku v průměru 14 % zaměstnanců, avšak po vypuknutí pandemie pracovalo 56 % zaměstnanců. Tento posun způsobil, že někteří zaměstnavatelé poskytují náhradu výdajů spojených s prací z domova. Dle respondentů hradí 31 % zaměstnavatelů konkrétní položky, mezi které nejčastěji patří kancelářské potřeby, internetové služby a elektronická zařízení (notebook a tiskárny). Prostřednictvím obecného stipendia, které pokrývá všechny výdaje z domova, se hlásí jen 8 % respondentů. Dalších 17 % teprve zvažuje zavedení nabídky na úhradu nákladů. Důležitou změnou v benefitech měla také míra flexibility pro pracovníky, kteří se starají o děti. Zaměstnavatelé pomohli vyhovět potřebám péče o děti a o školní docházku v 65 % případů prací z domova a v 59 % případů pružnou pracovní dobou. (Miller, 2021)

Podle výzkumu české společnosti Behavio má zkušenost s home office celkem 28 % Čechů, jde téměř o 3 miliony lidí. Pětina lidí střídá práci z domu s navštěvováním klasické práce. K údajům z března roku 2021 pracovalo 15 % zaměstnanců z místa, kde zároveň žijí. Mezi výhody takové práce patří: rozvrhnutí času podle sebe (68 %), úspora času při dojíždění nebo chystání se do práce (64 %), obstarání domácnosti a rodiny (63 %). Jako nevýhody respondenti uvádějí neosobní kontakt s kolegy (37 %), špatná

komunikace (31 %), absence potřebných nástrojů k práci (28 %), špatný time management (23 %) a rozptylování členy rodiny (14 %). Velká část pracujících však nemůže z podstaty svého zaměstnání vykonávat práci z domu. (Hájková, 2021).

2.4.5 Ekonomická a sociální politika vlády

Legislativní změny v roce 2021 a úroveň zdanění

V roce 2021 došlo ke změnám ve zdanění mezd. Největší změnou je zrušení superhrubé mzdy a zrušení solidárního zdanění. Zrušení superhrubé mzdy znamená, že základ daně nově odpovídá výši hrubé mzdy (dříve byl základ daně tvořen superhrubou mzdou, kterou tvořila hrubá mzda a odvody zaměstnavatele ve výši 33,8 %). Nově je zavedena klouzavá progresivní sazba daně ve výši 15 % a 23 %. Další změna nastala v základní slevě na dani, protože se zvýšila z 24 840 Kč na 27 840 Kč. Pro rok 2022 je v plánu její zvýšení na 30 840 Kč. (Kučerová, 2021).

Přímý dopad na zaměstnance přináší takzvaný stravenkový paušál. Jedná se o daňově zvýhodněný peněžitý příspěvek na stravování, který je zaměstnanci možno vyplácet přímo na jeho účet ke mzdě. Pro zaměstnavatele existují určité limity daňového uplatnění nákladů, které jsou vymezeny v ustanovení § 24 odst. 2 písm. j) bod 4 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (ZDP), a také podmínky pro osvobození příspěvku na stravování od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti, které jsou ustanoveny v § 6 odst. 9 písm. b) ZDP. V současné době existují tři způsoby, jak mohou zaměstnavatelé přispívat svým zaměstnancům na stravování. Jedná se o zajištění stravování ve vlastním stravovacím zařízení, stravování prostřednictvím jiných stravovacích subjektů s poskytnutím nepeněžního plnění (stravenky) a poslední variantou je stravenkový paušál. U stravenkového paušálu je stanoven maximální limit příspěvku, osvobozeného od daně, na 72,10 Kč. Tato hodnota je stanovena díky maximální hodnotě stravenky, která činí pro rok 2021 131 Kč. V případě pracovních cest o délce 5-12 hodin je stanovena maximální částka, která je osvobozena od daně z příjmů ze závislé činnosti, na 70 % ze 108 Kč, což činí 75,6 Kč. Proto když zaměstnavatel poskytne peněžení příspěvek na stravování v hodnotě 100 Kč částka, která podléhá odvodům daně z příjmů ze závislé činnosti a odvodům pojistného činí 24,40 Kč (100 Kč hodnota příspěvku – 76,60 maximální částka osvobozena od daně z příjmů ze závislé činnosti). V případě, že by byla

část peněžitého příspěvku nad stanoveným limitem 24,40 Kč, podléhá tento rozdíl dani z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a vstupuje do vyměřovacího základu pro odvod zákonného pojistného. (Pfeilerová, 2021).

Pro rok 2021 je stanovena minimální mzda nejméně na 15 200 Kč. Tuto částku je zaměstnavatel povinen vyplatit zaměstnanci za vykonanou práci v pracovním poměru, případně na základě právních vztahů, které jsou založeny na dohodách o pracích konaných mimo pracovní poměr, tradičně známé jako dohoda o provedení práce nebo dohoda o pracovní činnosti. (Kučerová, 2021).

V loňském roce proběhla novela zákoníku práce, která nabyla účinnosti od 30. července roku 2020 a zároveň část změn až od 1. ledna 2021, a přinesla s sebou novinku tzv. zavedení sdíleného pracovního místa. Jedná se o pravidelné střídání dvou nebo i více zaměstnanců na jednom pracovním místě. Tito zaměstnanci musí mít sjednanou pracovní smlouvu se zaměstnavatelem na stejný druh práce a jejich společná týdenní pracovní doba nesmí přesáhnout 40 hodin. Způsob fungování v praxi je takový, že si zaměstnanci dělají sami rozvrh pracovní doby na jednotlivé týdny, který poté předkládají svému zaměstnavateli. (Šudoma, 2021).

Míra inflace

V současné době je míra inflace v rostoucím trendu, který se i nadále očekává do budoucna. Míra inflace je vyjádřena přírůstkem průměrného indexu spotřebitelských cen za posledních 12 měsíců proti průměru předchozích 12 měsíců. Průměrná míra inflace za celý rok 2020 byla 3,2 %, což bylo o 0,4 procentního bodu více než za rok 2019. Byla to nejvyšší průměrná roční míra inflace od roku 2012. Ceny zboží a služeb vzrostly za rok 2020 stejně tedy o 3,2 %. (Inflace - 2021, míra inflace a její vývoj v ČR, 2021).

Tabulka 19 Míra inflace

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Inflace - 2021, míra inflace a její vývoj v ČR, 2021)

v %	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Míra inflace	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2

2.4.6 Shrnutí analýzy vnějšího prostředí

Analýza pracovní síly

V této části byl popsán vývoj počtu obyvatel v Jihomoravském kraji a také vývoj počtu obyvatel dle věku a vzdělání.

Analýza situace trhu práce

Podrobná analýza trhu v Jihomoravském kraji z pohledu nezaměstnanosti, aktivního obyvatelstva, a také nejaktuálnější kvartální vývoj nezaměstnanosti z pohledu celé republiky za rok 2020 a 2021. Analýza uchazečů o zaměstnání, struktura zaměstnanosti dle sektoru a analýza poptávky po pracovní síle v Jihomoravském kraji.

Úroveň odměňování zaměstnanců

Zaměřeno na vývoj průměrné mzdy za Jihomoravský kraj, Českou republiku a dle klasifikace CZ-NACE. Vývoj průměrné mzdy klíčových pracovníků pro společnost a analýza odměňování v České republice.

Životní styl

Analýza současného stavu, který se pojí za poslední rok převážně s pandemií Covid-19, která nějakým způsobem ovlivnila životy lidí po celý uplynulý rok.

Ekonomická a sociální politika vlády

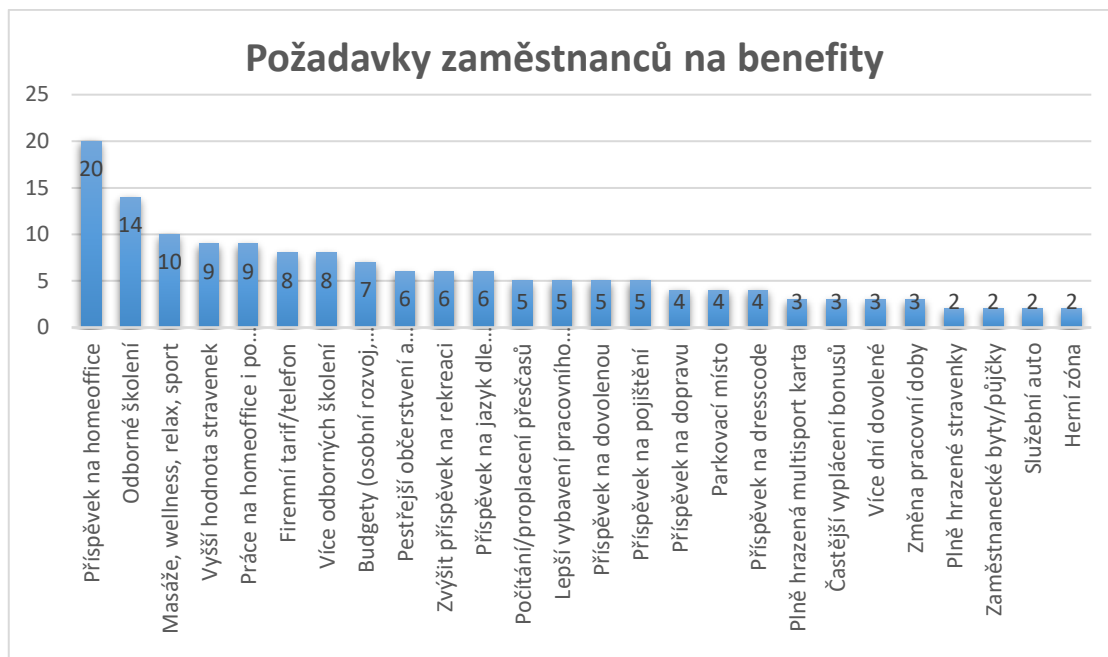
Shrnutí legislativních změn v roce 2021, které ovlivňují zaměstnance a systém odměňování, dále úroveň zdanění a míra inflace.

2.5 Shrnutí analytické části

V této části práce byl zanalyzován současný systém odměňování a zároveň vnitřní a vnější vlivy prostředí. Tyto výstupy analýz slouží jako základ návrhové části, která bude definovat oblasti, ve kterých je možné vylepšit dosavadní systém společnosti.

Současný systém odměňování je ve společnosti velmi pestrý a precizně zpracovaný. Spolu se základní měsíční mzdou a roční variabilní odměnou nabízí i několik příplatků. Z pohledu nepeněžních odměn společnost nabízí v rámci stravenkového paušálu příspěvek na stravování, rekreační a wellness poukázky, příspěvek na Multisport kartu, penzijní připojištění, očkování a zdravotní balíček. Nad rámec zákona nabízí 5 dní dovolené navíc, tedy dohromady 5 týdnů a k tomu 3 sick days. Společnost dbá na well-beingový program v rozvoji a vzdělání svých zaměstnanců, kde je možné rozvíjet se jak v jazycích, tak v osobních a profesních dovednostech. Pracovní doba je zkrácená pouze na 37,5 hodin týdně a v současné době již 14 měsíců plně z domova kvůli pandemii Covid-19.

Z analýzy vnějšího prostředí vyplynulo, že se společnosti z ekonomického hlediska daří a dle predikce do budoucna by tento vývoj měl být i nadále podpořen. Tento fakt potvrzují i bankrotně-bonitní model IN05 a Tafflerův bankrotní model s nadprůměrnými hodnotami. Za posledních 8 let se počet zaměstnanců společnosti více než ztrojnásobil. Dle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že podle konceptu celkové odměny jsou zaměstnanci celkově se systémem odměňování spokojeni v 64,7 %. Největší spokojenost uvádí s nabídkou zaměstnaneckých výhod a to z 93,4 %. Se svojí mzdou je spokojeno necelých 80 % zaměstnanců. Nejvíce jsou spokojeni s flexibilní pracovní mzdou, home office, sick days, dovolenou a příspěvkem na penzijní připojištění. Naopak vylepšit by chtěli nabídku jazykových a odborných kurzů, sportovní aktivity, vyšší příspěvek na stravování a rekreační a wellness aktivity. Dále by po zkušenosti s tak dlouhým home office ocenili příspěvek na energie, které spotřebují při práci z domova.



Analýzou vnějšího prostředí byla zhodnocena pracovní síla v Jihomoravském kraji, která se rok od roku zvyšuje. Klesá však počet lidí v produktivním věku, což není příznivý fakt, avšak přibývá více vzdělaných lidí. Co se týče nezaměstnanosti, tak ta byla do začátku pandemie Covid-19 na nejnižší úrovni za sledované pětileté období, avšak situace se rapidně změnila a v současné době má nezaměstnanost vzrůstající tendenci. Tento fakt dokazuje i počet uchazečů na jedno volné pracovní místo. Nabídka klíčových pracovníků pro společnost převyšuje nad poptávkou po pracovní síle. Mzdové průměry každoročně narůstají, a to jak v rámci celé České republiky, tak v Jihomoravském kraji a dle klasifikace CZ-NACE. Průměrná mzda v roce 2020 činí v Jihomoravském kraji 34 597 Kč. Oproti celorepublikovému srovnání je to o 1014 Kč méně.

3 NÁVRHOVÁ ČÁST

3.1 Návrhy na odstranění zjištěných nedostatků

Zjištěné nedostatky	Návrhy řešení
Nízká hodnota stravenek	Zvýšení příspěvku na stravování
Neproplacené náklady na home office	Zavedení příspěvku na home office
Nedostatek sportovních aktivit	Nové cvičení přímo v kancelářích
Nedostatky v jazykových kurzech a odborných školeních, dále ve vybavení pracovního místa,	System cafeteria

3.1.1 Zvýšení příspěvku na stravování

Zaměstnanci projeví zájem o zvýšení hodnoty příspěvku na stravování. V předchozích letech fungovaly stravenkové karty na principu příspěvku 55 % od zaměstnavatele a 45 % si doplácel zaměstnanec sám. Jak již bylo zmiňováno se zavedením stravenkového paušálu se změnil způsob vyplácení a zaměstnavatel přispívá zaměstnanci 55 Kč přímo ke mzdě. Z pohledu odměňování se nemusí jednat o správný krok, protože tento benefit ztratí na svém významu a zaměstnanci jej budou brát jako automatickou součást své mzdy a nepocítí kýžený efekt benefitu od zaměstnavatele. Zaměstnanci neměli možnost vybrat si, jestli jim forma stravenkového paušálu vyhovuje nebo nevyhovuje, změna platila plošně. Avšak při porovnání s klasickou stravenkovou kartou (stravenkami) je zde několik nevýhod.

Dle společnosti Edenred jsou stravenky nejvýhodnější zaměstnanecký benefit i v roce 2021, na rozdíl od stravenkového paušálu, protože:

1. Stravenky jsou na rozdíl od příspěvku do mzdy hmatatelným benefitem, který nebude splývat se samotnou mzdou.
2. Stravenky jsou účelovým příspěvkem na stravování během pracovního dne.

3. Díky speciálním programům, které například již zavedený systém Edenred ve společnosti nabízí, umožňují šetřit a získávat extra výhody. Například 5 Kč zpět z každého zaplaceného jídla nad 100 Kč.
4. Administrativa spojená se samotnými stravenkami nebo paušálem je u obou variant snadná.

V případě sídla společnosti v business parku Spielberg se zaměstnanci mají možnost stravovat hned v několika restauracích. Přímo v budově je Jean Paul's Bistro, 50 metrů od budovy se nachází restaurace Eatology a mezi další patří My Food Holandská (Sklizeno) anebo Rebio. Ani v jednom z těchto zařízení není cena hlavního jídla pod 100 Kč (průměrná cena se pohybuje od 109 Kč do 140 Kč), tudíž v případě platby stravenkovou kartou mají konzumenti možnost získat díky programu „Hurá do restaurace!“ 5 až 10 Kč cashback na stravenkovou kartu za útratu v minimální hodnotě 100 Kč. Za předpokladu, že zaměstnanci chodí normálně do kanceláře a stravují se v rámci areálu v některé z vyjmenovaných restaurací, je možný týdenní cashback 25 až 50 Kč.

Avšak, aby nebyl stravenkový paušál hodnocen jen negativně, existuje i spousta nesporných výhod. Jednou z velkých výhod je ta, že zaměstnavatel nebude muset platit zprostředkovatelům (Edenred a jiné společnosti tohoto typu), protože už nebudou figurovat v příspěvku na stravování. Odpadá také papírování a vyřizování spojené s tímto benefitem. Zaměstnanci nemusejí hlídat platnost peněžních prostředků na stravenkových kartách, protože je budou mít na svém běžném účtu. Pro restaurátéry tato změna znamená také velký přínos, protože z každého zaplaceného obědu museli odvádět stravenkové firmě provizi 5 až 7 %, čímž přicházeli o peníze. Problém nastával také v okamžiku, kdy docházelo k proplácení obědů od stravenkové společnosti směrem k restauracím, protože v některých případech to trvá i týdny.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by si zaměstnanci přáli vyšší hodnotu stravenek, v případě paušálu – příspěvek ke mzdě. Jak již bylo řečeno, tak v současné době zaměstnavatel přispívá 55 % ze 100 Kč tedy 55 Kč. Z údajů HR oddělení, které byly poskytnuty jako nejaktuálnější, je momentálně ve společnosti zaměstnáno 476 zaměstnanců, což vychází na náklady $55 \cdot 476 \cdot 21$ dní v měsíci na **549 780 Kč** jako měsíční náklad na příspěvek zaměstnavatele na stravování. Tato částka je u paušálu

daňovým nákladem v neomezené výši, v případě klasické stravenky by byla daňově uznatelná do maximální výše 75,60 Kč (v současnosti možnost navýšení hodnoty až o 20,60 Kč, aby byla využita naprosto v maximální výši do limitu bez odvodů).

Pokud by bylo využité navýšení v plné míře, znamenalo by to pro společnost nárůst měsíčních nákladů na $75,6 * 476 * 21$ dní na celkových **755 698 Kč**. Rozdíl oproti stávající situaci by činil **205 918 Kč** měsíčně. Pro společnost by byla i tato změna daňově uznatelným nákladem.

Pokud by zaměstnavatel nabízel v případě stravenkového paušálu hodnotu vyšší, než je 75,60 Kč, musel by částku nad touto hodnotou přičíst zaměstnanci do zdanitelné části mzdy, která podléhá odvodům sociálního a zdravotního pojištění. Uvedení na příkladu:

- Zaměstnanec, který pracuje 21 dní v měsíci a dostává příspěvek od zaměstnavatele ve výši 75 Kč (pro zaměstnance je to nedaňový příjem) činí měsíční příspěvek zaměstnavatele na stravování $75 * 21 = 1575$ Kč.
- V případě poskytnutí příspěvku na stravování nad limit 75,60 Kč například v hodnotě 100 Kč by byl postup následující. Měsíční příspěvek zaměstnavatele by činil $100 * 21 = 2100$ Kč, avšak částka odpovídající $2100 - (75,60 * 21) = 512,4$ Kč není osvobozena od daně, a proto musí vstoupit do zdanitelné mzdy zaměstnance.

Osvobozeným příspěvkem se stává pouze částka $2100 - 512,4 = 1587,6$ Kč.

V obou případech je příspěvek na stravování na straně zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem v prvním příkladu se jedná o 1575 Kč a v druhém případě se jedná o 2100 Kč.

	Zaměstnanec		Zaměstnavatel	
Stravenkové karty	Dříve	45 % ze 100 Kč	Dříve	55 % ze 100 Kč
	Návrh	45 % ze 137 Kč	Návrh	55 % ze 137 Kč
Stravenkový paušál	Příspěvek rovnou ke mzdě.		Nyní	55 Kč ke mzdě/den
			Návrh	75,6 Kč ke mzdě/odprac. den
Výhody / nevýhody paušálu	- Zaměstnanec nemusí vnímat paušál jako bonus		+ Snížení nákladů spojených se stravenkovými kartami	

3.1.2 Příspěvek na home office

S příchodem koronavirové krize bylo nutné přejít do režimu home office. V Atlas Copco Services s.r.o. se tak stalo ze dne na den. Lidé odcházeli z kanceláře s notebooky, popřípadě s obrazovkami a pevnými počítači. V současné době je to již 14 celých měsíců, kdy za sebou mají zaměstnanci tento styl výkonu práce a dle dotazníkového šetření vyplynula na povrch otázka, kdo bude platit home office? Do kanceláří dochází jen velmi malý počet zaměstnanců (maximální kapacita jednotlivých pater je 25 % obsazenosti), z velké části tam klesly náklady na spotřebu vody a elektřiny, avšak zaměstnancům pracujícím na home office výrazně stoupla spotřeba a celkové náklady. Zaměstnanec má právo na úhradu všech nákladů, které mu vzniknou při výkonu práce na home office. Tyto náklady mohou být vypláceny paušálně anebo podle skutečně vynaložených nákladů k výkonu práce, avšak tento způsob je časově i administrativně velmi složitý. Níže bude propočítána částka, která by mohla být zaměstnancům pracujícím na home office přispívána.

3.1.2.1 Propočítání příspěvku na home office

Pro účely sestavení nákladů na home office bylo vycházeno z následujících údajů:

- a) Umístění vzorového bytu 3+1: Brno.
- b) Užitná plocha bytu: 75 m².
- c) Typ vytápění: Plynový kotel.
- d) Ohřev teplé vody: Plynový kotel.
- e) Typ sporáku: Plynový.

Specifikace přípojky plynu: Ceník Variant 24 říj 2020.

Přepočtená spotřeba od 7,56 do 15 MWh = 1,159 Kč vč. DPH /kWh.

Měsíční platba = 307,21 Kč vč. DPH /měsíc (E.ON, 2020).

- f) Ostatní spotřebiče: Elektřina.

Specifikace přípojky elektřiny: Jištění 1x25 A, sazba D02d, pouze vysoký tarif, Ceník Variant 24 Listopad 2020, výpočtová průměrná hodnota spotřeby domácích spotřebičů dle bodu 2.1.

- Cena ve vysokém tarifu (VT) = 4,292 Kč vč. DPH /kWh.
- Měsíční platba = 145,73 Kč vč. DPH /měsíc.

- Cena na podporu elektřiny z podporovaných zdrojů energie.

$$= 2,706/12 \times 598,95 = 135,06 \text{ Kč vč. DPH/MWh (E.ON, 2020).}$$

g) Vodné a stočné celkem za m³ pitné vody v Brně: 85,21 Kč/m³ s DPH (Brněnské vodárny a kanalizace, a.s., 2021).

a) Plyn

a1 Vytápění

Vytápění představuje největší podíl, co se týče spotřeby zemního plynu v domácnosti. V českých domácnostech je nejvyužívanější energií k topení, ohřevu vody a vaření. Je to z důvodu relativně nízké ceny, která činí za 1 kWh zemního plynu 1,40 Kč. Oproti tomu cena elektřiny je téměř trojnásobná, protože je 4,80 Kč. (Dodavatel elektřiny, 2021)

Roční spotřeba zemního plynu při vytápění (v kWh)		
Rozloha bytu	Odhad roční (průměrné údaje)	
	Aktivní obyvatelé	Obyvatelé trávící doma více času
30 m ²	3000 kWh	3600 kWh
75 m ²	7500 kWh	9000 kWh
120 m ²	12000 kWh	14400 kWh

Tabulka 20 Roční spotřeba zemního plynu při vytápění

(Zdroj: (Dodavatel elektřiny, 2021).

a2 Ohřev teplé vody

Druhou největší položkou při spotřebě zemního plynu je teplá voda. Zde hraje velkou roli počet členů domácnosti a míra využívání vody. Zda je v domácnosti vana či sprcha a jiné. Průměrná spotřeba je vyobrazena na obrázku níže. (Dodavatel elektřiny, 2021).

Tabulka 21 Roční spotřeba zemního plynu při ohřevu vody

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Dodavatel elektřiny, 2021).

Roční spotřeba zemního plynu při ohřevu vody (v kWh)										
Počet členů domácnosti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
roční spotřeba v kWh	1430	2580	3720	4590	5448	6309	7169	8029	8889	9750

a3 Spotřeba zemního plynu při vaření

Při spotřebě zemního plynu záleží na počtu členů v domácnosti.

Tabulka 22 Roční spotřeba zemního plynu při vaření

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Dodavatel elektřiny, 2021).

Roční spotřeba zemního plynu při ohřevu vody (v kWh)										
Počet členů domácnosti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
roční spotřeba v kWh	200	365	545	730	913	1095	1278	1460	1643	1825

b) Elektřina

b1 Ostatní spotřebiče na elektřinu

Tabulka níže zobrazuje průměrnou roční spotřebu domácích spotřebičů, které lidé běžně využívají.

Tabulka 23 Průměrná roční spotřeba domácích spotřebičů a osvětlení

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Dodavatel elektřiny, 2021).

Průměrná roční spotřeba domácích spotřebičů a osvětlení	
Elektrospotřebič	Průměrná roční spotřeba v kWh
Chladnička	373
Mraznička	620
Myčka na nádobí	260
Pračka	240
Sušička	480
Vysavač	18
Žehlička	42
Televize	140
Osvětlení	500
Notebook	33
Celkem	2706

c) Spotřeba vody na osobu

Běžně v domácnosti lidé spotřebovávají okolo 36 litrů vody za den.

Tabulka 24 Průměrná spotřeba vody na osobu za den

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Vodohospodářská společnost Dobříš spol. s r.o., 2021).

Příklad spotřeby vody na osobu a den	Spotřeba vody v litrech
Mytí rukou během dne	4
WC	30
Pití	2

Na základě informací získaných o průměrné spotřebě je níže propočítána možná spotřeba, která vychází z průměrných údajů z tabulek výše. Do výpočtu nebylo zahrnováno vaření, které dle názoru autora pokrývá příspěvek na stravování od zaměstnavatele. Ostatní údaje o spotřebě, které zaměstnanec vykonávající práci na home office může spotřebovat, jsou propočítány na běžnou pracovní dobu. Záměrně je ve výpočtových hodnotách u elektřiny uvedena jen reálná „provozoschopnost“ označena 16 hodinami, protože je předpokládáno, že při spánku člověk tyto spotřebiče nepoužívá, proto je hodnota přesnější pro výpočet hodinové spotřeby.

Výpočtová tabulka relevantní spotřeby energií během pracovní doby zaměstnance 1/2

Tabulka 25 Výpočtová tabulka relevantní spotřeby energií (Zdroj: Vlastní zpracování).

Druh energie	Druh spotřeby	Výpočtové hodnoty	Spotřeba za hodinu [kWh]	Spotřeba za hodinu [m3]	Počet odpracovaných hodin [hodina]	Spotřeba celkem za den [kWh]
Plyn	Vytápění	9000 kWh / 365 dní /24 hodin	1,02740		7,5	7,70548
	Ohřev vody	1430 kWh / 365 dní /24 hodin	0,16324		7,5	1,22432
	Vaření	Benefit ve stravenkách				
Elektřina	Chladnička	373 kWh / 365 dní /24 hodin	0,04258		7,5	0,31935
	Myčka na nádobí	260 kWh / 365 dní /16 hodin	0,04452		7,5	0,33390
	Vysavač	18 kWh / 365 dní /16 hodin	0,00308		7,5	0,02312
	Osvětlení	500 kWh / 365 dní /16 hodin / 4 pokoje	0,02140		7,5	0,16053
	Rychlovarná konvice	6 min/den (Konvice 2200W, 2 l/den)	0,02933		7,5	0,22000
	Notebook		0,01500		7,5	0,11250
Voda	Mytí rukou během dne	4 l / 16hodin / 1000 (převod na m3)		0,00025	7,5	0,00188
	WC	30 l / 16hodin / 1000 (převod na m3)		0,001875	7,5	0,01406
	Pití	2 l / 16hodin / 1000 (převod na m3)		0,000125	7,5	0,00094

Výpočtová tabulka relevantní spotřeby energií během pracovní doby zaměstnance 2/2

Druh energie	Druh spotřeby	Výpočtové hodnoty	Spotřeba celkem za den [kWh]	Jednotková cena [Kč s DPH]	Celková cena za den [Kč s DPH]	Počet prac. dnů v měsíci [den]	Celková cena za měsíc [Kč s DPH]
Plyn	Vytápění	9000 kWh / 365 dní /24 hodin	7,70548	1,16	8,93350	21	187,60
	Ohřev vody	1430 kWh / 365 dní /24 hodin	1,22432	1,16	1,41943	21	29,81
	Vaření	Benefit ve stravenkách					
Elektřina	Chladnička	373 kWh / 365 dní /24 hodin	0,31935	4,29	1,37075	21	28,79
	Myčka na nádobí	260 kWh / 365 dní /16 hodin	0,33390	4,29	1,43322	21	30,10
	Vysavač	18 kWh / 365 dní /16 hodin	0,02312	4,29	0,09922	21	2,08
	Osvětlení	500 kWh / 365 dní /16 hodin / 4 pokoje	0,16053	4,29	0,68905	21	14,47
	Rychlovarná konvice	6 min/den (Konvice 2200W, 2 l/den)	0,22000	4,29	0,94380	21	19,82
	Notebook		0,11250	4,29	0,48289	21	10,14
Voda	Mytí rukou během dne	4 l / 16hodin / 1000 (převod na m3)	0,00188	85,21	0,15977	21	3,36
	WC	30 l / 16hodin / 1000 (převod na m3)	0,01406	85,21	1,19827	21	25,16
	Pití	2 l / 16hodin / 1000 (převod na m3)	0,00094	85,21	0,07988	21	1,68
Celkové náklady					16,80979		353,01

Po detailním propočítání průměrné spotřeby plynu, elektřiny a vody, které jsou běžně spotřebovávány v domácnosti na home office je částka 16,8 Kč na den jakožto adekvátní příspěvek od zaměstnavatele. V případě home office celý pracovní měsíc, počítáno s hodnotou 21 dní, činí průměrná spotřeba energií 353 Kč.

Vzhledem k nevyhovující právní úpravě pro práci z domova existuje několik omezení. Jak již bylo zmiňováno, zaměstnavatel by měl poskytnout náhradu výdajů spojených s home office, avšak náklady na topení, elektřinu, vodu nebo internet nelze dle zákona stanovit paušálně. Výše náhrady má být kalkulována na základě skutečně vynaložených výdajů, což je v praxi téměř nemožné. V roce 2019 se pokusila Komora daňových poradců při společném jednání s Generálním finančním ředitelstvím vyřešit paušalizaci výše náhrady s cílem zjednodušení celého procesu prokazování nákladů, avšak návrh neprošel. Proto se jako řešením nabízí ujednání na základě vnitřního předpisu, kde si zaměstnanec a zaměstnavatel mohou sjednávat práva a nároky, které však nejsou v rozporu se zákoníkem a práce. Základním kritériem pro sestavení je, aby byla sjednaná paušalizace v souladu s dobrými mravy. (Advokátní deník, 2021).

Proto i pro společnost Atlas Copco Services s.r.o. je nejvhodnějším typem ujednání nebo dohoda mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem o proplácení určité paušální částky jakožto příspěvku na home office, který by mohl proběhnout na základě vypočítaných průměrných údajů v tabulce č. 24.

3.1.3 Cvičení v kancelářích

Dle průzkumu společnosti Ipsos, který byl realizován v únoru roku 2021 vyplynulo, že třetina Čechů starších 18 let během pandemie Covid-19 přibrala na váze a častěji lidé, kteří pracují na home office. Necelých 40 % dotazovaných, kteří pravidelně pracují na home office, přestali cvičit úplně nebo cvičí méně. (Ipsos, 2021).

V návaznosti na velký zájem o firemní benefit z oblasti sportu a zdraví, by jedním z benefitů mohlo být EMS cvičení. EMS neboli elektro myo stimulace je typ tréninku, kdy dochází k velmi efektivnímu procvičení kompletně celého těla během 20 minut. U tohoto typu cvičení je stažení svalů výrazně silnější a intenzivnější, než jakých je člověk schopen dosáhnout při normálním silovém či vytrvalostním tréninku. Tento druh

tréninku je založen na tom, že do svalu je vyslán elektrický impuls, díky kterému dochází ke kontrakci svalů. Nejedná se o žádnou novinku v oblasti sportu a zdraví, jelikož je tato metoda hojně využívána již několik let také k rehabilitačním účelům. V zahraničí je tento způsob tréninku hodně populární a využívají ho nejrůznější fitness studiích a centrech.

Samotný trénink trvá 20 minut, probíhá pod dohledem zkušeného trenéra a je individuální. Cvičí se ve speciálním oblečení a speciální vestě s elektrodami, které pomáhají vyvolat intenzivní a silnou kontrakci svalů. V průběhu tréninku jsou svaly aktivovány díky impulsům o délce 4 sekundy ve stažení a 4 sekundám v klidovém období. Takto se to opakuje celých 20 minut. Samotné cvičení doprovází série dynamických cvičení a pohybů, které zvyšují efektivitu celého tréninku. EMS zařízení je vždy na začátku každého cvičení nastaveno na nízkou intenzitu, kterou klientovi osobní trenér zvyšuje v průběhu tréninku na základě individuálních potřeb každého cvičícího. Mimo jiné je možné ovládat i každou elektrodu na těle zvlášť. Je tedy možné se zaměřit na specifické a problematické oblasti konkrétně.

Studio Wanderfit nabízí speciální program pro zaměstnavatele v rámci benefitů pro zaměstnance. Jedná se o EMS trénink přímo v místě pracoviště, kdy osobní trenér přijíždí pravidelně jednou za týden do firmy. První konzultace je bezplatná i včetně úvodní prezentace.

Cvičení EMS má několik přínosů jak pro firmu, tak pro zaměstnance. Pravidelné tréninky mají za následek:

- lepší schopnost soustředění a řešení úkolů,
- lepší schopnost plánování a multitaskingu,
- zlepšení mentálního výkonu u všech věkových kategorií,
- zvýšení míry kreativity a schopnost učit se rychleji nové věci,
- lepší zvládnutí stresových situací,
- větší množství energie, elánu a lepší nálady.

Většina zaměstnanců sedí pravidelně několik hodin za den v kanceláři nebo doma na home office, z čehož mohou nastat komplikace a bolesti zad a celkové ochabnutí kosterního svalstva. To jsou další důvody proč by program cvičení EMS byl ideálním

benefitem pro zaměstnance. Lze hovořit až o 90% spokojenosti klientů, kteří již po prvních pár lekcích odcházejí s tím, že bolest zad ustoupila. Spousta zaměstnavatelů se setkává s tím, že pracovníci přechází na pracovní neschopnost kvůli bolesti v zádech. Bolesti zad nejsou jedinou výhodou, kterou EMS cvičení přináší. Mezi další patří zpevnění postavy, odstranění svalových dysbalancí, posílení svalstva, redukce tuku, zvýšení bazálního metabolismu a celkové zlepšení sportovního výkonu.

Existuje několik možností spolupráce.

1. Veškeré náklady na trénink hradí zaměstnavatel. Včetně zajištění místa a času.
2. Veškeré náklady hradí zaměstnanec a zaměstnavatel poskytuje pouze místo v prostorech společnosti a čas v pracovní době.
3. Zaměstnavatel pouze přispívá určitou částkou na trénink a zaměstnanec si zbytek doplácí sám. (možnost cvičení v rámci pracovní doby nebo mimo ni)

Studio Wanderfit nabízí toto cvičení při počtu 20 a více zaměstnanců za 500 Kč/trénink. Bylo by už čistě na zaměstnavateli, jestli by byl ochoten přispívat každému zaměstnanci například z 50 % na toto cvičení s nabídkou prostor pro cvičení a případně uvolněním v pracovní době nebo jen s příspěvkem a trváním mimo pracovní dobu. Níže je několik variant:

Míra poskytnutí benefitu	Zaměstnavatel	Zaměstnanec
Úhrada tréninku z 50 % zaměstnavatelem	250 Kč/trénink + prostor + uvolnění z pracovní doby	250 Kč doplatek, možnost cvičit v pracovní době
Úhrada tréninku z 50 % zaměstnavatelem	250 Kč/trénink + prostor + trénink mimo pracovní dobu	250 Kč doplatek + nadpracování tréninku
Úhrada tréninku ze 100 % zaměstnancem	Uvolnění z pracovní doby a poskytnutí prostoru	500 Kč úhrada, volno při pracovní době

3.1.4 Systém Cafeterie

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření a posléze z rozhovoru s HR managerkou, zaměstnanci by ocenili vyšší příspěvky na well-being program a možnost mít benefity v jednotném „budgetu“. Tyto požadavky by mohl splňovat systém cafeteria. Jedná se o systém, kdy zaměstnavatel přispívá určitou finanční částku na benefiční účet zaměstnance, ze kterého si zaměstnanci čerpají své „peněžní prostředky“ dle vlastního uvážení. Toto přání projevili zaměstnanci v možnosti využití prostředků na jiné jazykové kurzy, než samotná společnost nabízí, nebo také k využití na nákup elektro vybavení, úhradu nákladů spojených s home office nebo například k wellness a relaxačním účelům.

Jelikož od února 2021 zaměstnanci nevyužívají služeb společnosti Edenred, která do té doby zprostředkovávala stravenkové karty pro zaměstnance, bylo by možné využít spolupráce právě s touto společností. Edenred nabízí systém cafeteria nazývaný Edenred Benefits Café. Jedná se o e-shop s benefity, prostřednictvím kterého poskytují zaměstnavatelé benefity pro své zaměstnance. Ti si poté vybírají, kde a které benefity uplatní. Platit se dá pohodlně v partnerských e-shopech nebo přímo v kamenných provozovnách. Každý zaměstnanec má vytvořen svůj účet, kde je informován o aktuálním zůstatku peněžních prostředků. V cafeteria Benefits Café mohou zaměstnanci využívat příspěvek na volnočasové aktivity, vzdělání, stravování, cestování, péči o dítě nebo interní, finanční či dodávané benefity. Příspěvky od zaměstnavatele jsou daňově zvýhodněné, je možné ušetřit až 31 %. K tomu, aby měl zaměstnanec všechny volnočasové benefity na jednom místě by sloužila karta Edenred Benefits. S touto kartou mohou zaměstnanci platit mobilem přes Google Pay, Apple Pay nebo online v e-shopech a kamenných provozovnách. Nespornou výhodou je šetření na daních, protože s kartou je možné ušetřit 14,8 % z odvodů za sociální a zdravotní pojištění a daně z příjmu. Při srovnání s příspěvkem, který je vyplácen přímo do mzdy se zvýší čistý příjem zaměstnanců o 26 %. Dobíjení karty je snadné a probíhá online. Zaměstnanci obdrží své prostředky do 2 dnů na své karty. (Edenred Benefits, 2021)

V případě příspěvku 5000 Kč ročně od zaměstnavatele a počtu 476 zaměstnanců je zvýhodnění následující:

Tabulka 26 Finanční výhody systému cafeterie

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Edenred Benefits, 2021))

Z pohledu zaměstnavatele	Příspěvek do mzdy	Poskytnutí volnočasových benefitů na Edenred Card
Odměna	5 000 Kč	5 000 Kč
Soc. a zdrav. pojištění (33,8 %)	1 690 Kč	0 Kč
Daň z příjmu zaměstnavatele (19 %)	0 Kč	950 Kč
Celkové náklady na jednoho zaměstnance	6 690 Kč	5 950 Kč
Úspora nákladů na jednoho zaměstnance		740 Kč
Úspora nákladů na všechny zaměstnance		352 240 Kč

Z pohledu zaměstnance	Příspěvek do mzdy	Poskytnutí volnočasových benefitů na Edenred Card
Odměna	5 000 Kč	5 000 Kč
Soc. a zdrav. pojištění (33,8 %)	550 Kč	0 Kč
Základ daně z příjmu zaměstnance(zaokrouhleno)	5 000 Kč	0 Kč
Daň z příjmu zaměstnance (15 %)	750 Kč	0 Kč
Čistý příjem zaměstnance	3 700 Kč	5 000 Kč
Navýšení čistého příjmu zaměstnance		1 300 Kč

Jelikož se současnému odměňování věnuje ve společnosti několik zaměstnankyň z HR oddělení, bylo by vhodné zavést outsourcovaný systém cafeterie společností Edenred. Zaměstnankyním by tak odpadly starosti s řešením benefitů pro zaměstnance kvůli správně interního systému, který sebou nese náročné administrativní a organizační úkony. A nejen tuto výhodu by mělo využití cafeterie, ale také řízením benefitů samotnými zaměstnanci se zvýší loajalita a spokojenost zaměstnanců, což může mít pozitivní vliv na úspěšnost tvorby firemní kultury. Benefity u nemalého počtu zaměstnanců zvyšují pracovní motivaci a potenciál zaměstnanců a dlouhodobě podporují zlepšování work-life balance neboli rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.

3.2 Harmonogram navrhovaných změn

Pro zavádění navrhovaných změn je důležitý harmonogram. V tabulce č. 27 je složený možný časový rámec, jak by implementace navrhovaných změn do střediska společnosti Atlas Copco Services s.r.o. mohla vypadat.

Tabulka 27 Harmonogram změn při zavádění nových návrhů v systému odměňování

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Čas	Činnost	Zodpovědná osoba
do 13.6.2021	Předání návrhů generálnímu managerovi CT	Autor práce
14.-18.6. 2021	Projednání návrhů ve vedení společnosti	CT a VT manager
21.-30.6. 2021	Kalkulace nákladů spojených se zavedením proplácení home office a příspěvkem na stravování ve spolupráci s HR oddělením	Vedení a HR oddělení
1.-9.7. 2021	Odsouhlasení zavedení příspěvku na home office	CT a VT manager
12.-16.7.2021	Propojení docházkového systému RON s evidencí zaměstnanců na home office	HR oddělení
od 19.7.2021	Zavedení možnosti čerpání příspěvku na home office již za měsíc červenec vyplacený s výplatou v srpnu.	Vedení a HR manager
26.-30.7.2021	Schválení zvýšení příspěvku na stravné	Vedení a HR manager
od 1.8.2021	Zavedení navýšení příspěvku na stravné s účinností od 1.8.2021	Vedení a HR manager
1.-14.10.2021	Jednání se společností o nabídce karty Edenred Benefits	Vedení a HR manager
16.-18.10.2021	Uzavření a podpis smlouvy s poskytující společností	Vedení společnosti
20.-27.11.2021	Jednání o trénincích v kancelářích s majitelem Studia Wanderfit	Vedení společnosti
1.-7.11.2021	Aktivace systému a zaškolení personálu	HR oddělení
8.-30.11.2021	Přístupové údaje a distribuce karet Edenred Benefits	HR oddělení
14.-20.11.2021	Podpis dohody o poskytování služby EMS	Vedení společnosti
1.12.2021	Spuštění ukázkových tréninků	HR oddělení
1.12.2021	Půlroční příspěvek na kartu Edenred Benefits	HR specialista
1.3.2022	Analýza spokojenosti zaměstnanců s novým benefitním systémem	HR oddělení

3.3 Ekonomické zhodnocení

V předchozích kapitolách byly zmíněny jednotlivé návrhy, které by mohly napomoci k větší spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování ve společnosti Atlas Copco Services s.r.o. Pro zavedení navrhovaných změn je důležité vyčíslení možných nových nákladů spojených s těmito změnami.

Prvním návrhem je zvýšení hodnoty příspěvku na stravování. Ze současných 55 Kč za každou odpracovanou směnu by se dle nového návrhu zvýšila hodnota na 75,6 Kč za odpracovanou směnu.

v Kč	Náklady na den	Náklady na měsíc	Roční náklady
Současný systém	55	$55 \cdot 21 = 1\,155$	$55 \cdot 21 \cdot 12 = 13\,860$
Navrhovaný systém	75,6	$75,6 \cdot 21 = 1\,587,6$	$75,6 \cdot 21 \cdot 12 = 19\,051,2$

Příspěvek zaměstnavatele na stravování by se díky zavedené změně při přepočítání na jednoho zaměstnance zvýšil o 432,6 Kč měsíčně a o 5 191,2 Kč ročně.

Pro přepočet nákladů na všech 476 zaměstnanců servisního střediska jsou náklady následující:

v Kč	Náklady na den	Náklady na měsíc	Roční náklady
Současný systém	$55 \cdot 476 = 26\,180$	$55 \cdot 21 \cdot 476 = 549\,780$	$55 \cdot 21 \cdot 12 \cdot 476 = 6\,597\,360$
Navrhovaný systém	$75,6 \cdot 476 = 35\,985,6$	$75,6 \cdot 21 \cdot 476 = 755\,697,6$	$75,6 \cdot 21 \cdot 12 \cdot 476 = 9\,068\,371,2$

Příspěvek zaměstnavatele na stravování by se díky zavedené změně při přepočítání na 476 zaměstnanců zvýšil o 205 917,6 Kč měsíčně a o 2 471 011,2 Kč ročně.

Druhým návrhem se, dle největšího zájmu z výsledků primárního šetření, jeví příspěvek na home office. Ten byl dle propočtů průměrných hodnot spotřeby elektřiny, vody a plynu stanoven na částku 16,8 Kč/den jako adekvátní příspěvek od zaměstnavatele při pokrytí výdajů spojených s home office a v případě propočtu na celý pracovní měsíc činní průměrná spotřeba energií částku zaokrouhlenou na 353 Kč/měsíc.

v Kč	Náklady na den	Náklady na měsíc	Roční náklady
Současný systém	0	0	0
Navrhovaný systém (1 zaměstnanec)	16,8	$16,8 \cdot 21 = 352,8$	$16,8 \cdot 21 \cdot 12 = 4\,233,6$
Navrhovaný systém (476 zaměstnanců)	$16,8 \cdot 476 = 35\,985,6$	$16,8 \cdot 21 \cdot 476 = 167\,932,8$	$16,8 \cdot 21 \cdot 12 \cdot 476 = 2\,015\,193,6$
Navrhovaný systém (357 zaměstnanců)	$16,8 \cdot 357 = 5\,997,6$	$16,8 \cdot 21 \cdot 357 = 125\,949,6$	$16,8 \cdot 21 \cdot 12 \cdot 357 = 1\,511\,395,2$

Při skutečném fungování zaměstnanců v době pandemie Covid-19 nikdy nebyli na home office všichni zaráz a alespoň několik klíčových zaměstnanců v kancelářích zůstávalo, proto je nutné brát přepočet nákladů na 476 zaměstnanců v příspěvku na home office a každý pracovní den jen v omezené míře. Doposud je maximální možná povolená kapacita v kancelářích na 25 % obsazenosti, což by znamenalo místo pro 119 zaměstnanců. Z čehož vyplývá, že by minimální počet pracujících na home office byl 357 zaměstnanců. Tomu by odpovídaly denní náklady spojené s tímto příspěvkem na 5 997,6 Kč nebo 125 949,6 Kč v případě práce po celý měsíc na home office u 75 % zaměstnanců. Do budoucna je však plánován návrat zaměstnanců do kanceláří a maximální využití home office na 8 dní v měsíci, čemuž by odpovídaly měsíční náklady na všechny zaměstnance ve výši 63 974,4 Kč.

Do budoucna by fungování proplácení nákladů na home office mohlo fungovat na principu nahlášení si každoměsíčních směn, které zaměstnanec pracoval z domu a zaměstnavatel by na ně po kontrole s docházkovým systémem RON mohl přispívat.

Třetím návrhem je cvičení pro zaměstnance v kancelářích. V případě vypočítání nejvíce nákladné varianty a to úhrada 50 % z částky 500 Kč na trénink zaměstnance a pro celkový počet 476 zaměstnanců je při cvičení hrazeném 2x do měsíce zaměstnavatelem náklad následující:

v Kč	Náklady na měsíc	Roční náklady
Náklady na 1 zaměstnance	$2 \cdot 250 = 500$	$2 \cdot 250 \cdot 12 = 6\,000$
Náklady na 476 zaměstnanců	$2 \cdot 250 \cdot 476 = 238\,000$	$2 \cdot 250 \cdot 12 \cdot 476 = 2\,856\,000$

Celkový měsíční náklad v případě, že by se cvičení účastnili všichni zaměstnanci a chodili by každých 14 dní na toto zdravotní cvičení, činí 238 000 Kč. V této variantě je počítáno s nejdražší možnou variantou, avšak z praxe je známo, že sportovní benefity využívá zhruba 1/3 zaměstnanců, což by odpovídalo počtu 159 zaměstnanců s celkovými ročními náklady 954 000 Kč. Zaměstnancům, kterým by tento benefit nevyhovoval, tak by mohli mít částku 500 Kč měsíčně připsanou na benefitní kartu a využili by tyto peníze dle vlastního uvážení.

Jako čtvrtý byl navrhnut systém cafeterie, který v sobě může skrývat veškeré well-beingové aktivity. Při množství pracovníků, které je 476, by bylo nejvhodnější nechat si systém cafeterie outsourcovat společností, která tento systém nabízí. Společnost Atlas Copco Services s.r.o. již několik let spolupracuje se společností Edenred CZ s.r.o. Tyto služby jsou zpoplatněny měsíčním poplatkem, jehož částka závisí od množství odebíraných služeb a smlouvě o úrovni služeb s daným partnerem.

V následujícím přehledu je provedeno vyčíslení nákladů, které by znamenalo zavedení cafeterie s navrhovaným příspěvkem 5000 Kč od zaměstnavatele. Tento příspěvek však zaměstnavatel stanoví reálně až dle svého uvážení.

Z pohledu zaměstnavatele	Příspěvek do mzdy	Poskytnutí volnočasových benefitů na Edenred Card
Odměna	5 000 Kč	5 000 Kč
Soc. a zdrav. pojištění (33,8 %)	1 690 Kč	0 Kč
Daň z příjmu zaměstnavatele (19 %)	0 Kč	950 Kč
Celkové náklady na jednoho zaměstnance	6 690 Kč	5 950 Kč
Úspora nákladů na jednoho zaměstnance		740 Kč
Úspora nákladů na všechny zaměstnance		352 240 Kč

Z pohledu zaměstnance	Příspěvek do mzdy	Poskytnutí volnočasových benefitů na Edenred Card
Odměna	5 000 Kč	5 000 Kč
Soc. a zdrav. pojištění (33,8 %)	550 Kč	0 Kč
Základ daně z příjmu zaměstnance(zaokrouhleno)	5 000 Kč	0 Kč
Daň z příjmu zaměstnance (15 %)	750 Kč	0 Kč
Čistý příjem zaměstnance	3 700 Kč	5 000 Kč
Navýšení čistého příjmu zaměstnance		1 300 Kč

Z výše uvedeného vyplývá, že při zavedení systému cafeterie, s příspěvkem 5000 Kč na zaměstnance, činní úspora nákladů 740 Kč na jednoho zaměstnance a 352 240 Kč na 476 zaměstnanců. Samotnému zaměstnanci by se zvýšil čistý příjem o 1300 Kč, než kdyby peníze dostal formou příspěvku do mzdy.

Celkové měsíční náklady zaměstnavatele činní 198 333 Kč pro 476 zaměstnanců a roční náklady činní 2 380 000 Kč.

3.4 Shrnutí navrhovaných změn a vyčíslení nákladů na změny

V této části práce byly navrženy změny, které vyplývaly z výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci. Zmiňovanými návrhy jsou:

- Zvýšení příspěvku na stravování ze stávajících 55 Kč na 75,6 Kč.
- Příspěvek na úhradu výdajů spojených s home office ve výši denní sazby 16,8 Kč za každou odpracovanou směnu mimo kancelář.
- Zavedení sportovní aktivity cvičením EMS v hodnotě 250 Kč/trénink
- Zavedení systému cafeterie pro snadnější a flexibilnější využívání benefitů s příspěvkem od zaměstnavatele 5 000 Kč ročně každému zaměstnanci.

v Kč		Náklady na měsíc	Roční náklady
Příspěvek na stravování	Současný systém	$55 \cdot 21 \cdot 476 =$ 549 780	$55 \cdot 21 \cdot 12 \cdot 476 =$ 6 597 360
	Navrhovaný systém	$75,6 \cdot 21 \cdot 476 =$ 755 697,6	$75,6 \cdot 21 \cdot 12 \cdot 476 =$ 9 068 371,2
	Rozdíl pro 476 zaměstnanců	205 917,6	2 471 011,2
Příspěvek na home office	Navrhovaný systém	$16,8 \cdot 21 \cdot 476 =$ 167 932,8	$16,8 \cdot 21 \cdot 12 \cdot 476 =$ 2 015 193,6
Cvičení EMS v kancelářích	Navrhovaný systém	$2 \cdot 250 \cdot 476 =$ 238 000	$2 \cdot 250 \cdot 12 \cdot 476 =$ 2 856 000
Cafeterie	Navrhovaný systém	$416,67 \cdot 476 =$ 198 335	$5000 \cdot 476 =$ 2 380 000

S ohledem na navrhovaný harmonogram zaváděných změn, kdy by příspěvek na home office bylo možné čerpat již od července a příspěvek na stravování od srpna ($6 \cdot 167\,932,8 + 5 \cdot 205\,917,6 = 2\,037\,185$) a příspěvek na cvičení EMS od prosince, v tomto období by se konaly ukázkové hodiny, které jsou zdarma, takže za prosinec pouze vyplacená cafeteria v plné výši, by činily náklady na navrhovaný systém změn pro

rok 2021 částku 4 417 185 Kč. V případě roku 2022 jsou již počítány roční sazby u jednotlivých návrhů a celkové náklady činí 9 722 205 Kč.

Predikce nákladů pro rok 2021 a 2022 je zobrazena v následující tabulce

Tabulka 28 Predikce nákladů, výnosů a výsledku hospodaření

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2021)).

v tis. Kč	Predikce 2021	Predikce 2021 po zavedení změn	Predikce 2022	Predikce 2022 po zavedení změn
NÁKLADY	1 706 728	1 711 145	1 896 122	1 905 844
VÝNOSY	1 832 896	1 832 896	2 034 951	2 034 951
VH za účetní období	126 168	121 751	138 828	129 107

Odhad predikce nákladů pro rok 2021 a se započítáním změn ve zvýšení příspěvku na stravování, vyplacení příspěvků na home office, cvičení EMS v poměrné pro rok 2021 činný rozdíl ve výsledku hospodaření 4 417 tis. Kč. Pro rok 2022 činný rozdíl ve výsledku hospodaření 9 721 tis. Kč.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo vytvoření návrhů k rozvoji systému odměňování ve středisku sdílených služeb společnosti Atlas Cocpo Services s.r.o. při využití konceptu celkové odměny. Tyto návrhy slouží ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování a nastavení změn, které odráží současnou situaci ovlivněnou koronavirovou krizí.

V teoretické části byl pomocí faktografické rešerše představen koncept celkové odměny, systém odměňování a vlivy vnitřního a vnějšího prostředí na systém odměňování.

Analytická část práce se zabývala analýzou současného stavu dle konceptu celkové odměny, a také vnitřním a vnějším prostředím, které středisko sdílených služeb ovlivňují. V analýze vnitřního prostředí bylo představeno Shared Serviced Centre a struktura pracovních pozic. Dále současná situace v systému odměňování zaměstnanců, podniková strategie a vize společnosti se zhodnocením ekonomické situace pomocí vyčíslení nákladů, výnosů a výsledku hospodaření s predikcí pro roky 2021 a 2022. Z hlediska pracovníků byla pomocí dotazníkového šetření analyzována spokojenost zaměstnanců se současným systémem odměňování s využitím hloubkových rozhovorů s managerkou HR oddělení a řadovým zaměstnancem. Z výsledků vyplynulo, že zaměstnanci jsou spokojeni se systémem odměňování, avšak uvítali by příspěvek na home office, vyšší hodnotu stravenek, sportovní benefit, více odborných školení anebo balíčky na využívání benefitů dle vlastního uvážení. V analýze vnějšího prostředí byla provedena analýza pracovní síly, situace na trhu práce a vyčíslení průměrných mezd pracovníků v Jihomoravském kraji, České republice a také dle odvětví.

Návrhová část se věnovala výsledkům analytické části práce, a to především z dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů, kde byly zjištěny nedostatky v systému odměňování. Bylo navrženo zvýšení příspěvku na stravování, zavedení proplácení home office, sportovní aktivity a také systém cafeterie. Všechny návrhy byly vyčísleny a vyhodnoceny z hlediska vlivu na náklady a výsledek hospodaření střediska. Dále byl sestaven harmonogram pro implementaci navrhovaných změn. Přínosy těchto změn se však mohou projevit až postupem času a je třeba nadále sledovat spokojenost zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- Advokátní deník: Současná právní úprava home office by se měla kvůli náhradám výdajů změnit* [online], 2021. [cit. 2021-05-20]. Dostupné z: <https://advokatnidenik.cz/2021/02/11/nynejsi-pravni-uprava-je-pro-praci-z-domova-tzv-home-office-nevyhovujici/>
- ARMSTRONG, Michael, 2009. Odměňování pracovníků. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael, 2015. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- Atlas Copco Annual report 2020: Financial publications* [online], 2021. Atlas Copco AB [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://www.atlascopcogroup.com/content/dam/atlas-copco/corporate/documents/investors/financial-publications/english/20210311-annual-report-2020.pdf>
- Atlas Copco Group: Skvělé nápady jsou motorem rozvoje* [online], 2021. In: . [cit. 2021-04-22]. Dostupné z: <https://www.atlascopco.com/cs-cz/about-atlas-copco/group>
- Atlas Copco Services s.r.o.: Interní dokumentace*, 2021. Holandská 10, 639 00 Brno-střed.
- Atlas Copco Services s.r.o.: Výroční zpráva* [online], 2020. [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=739c7bb85f98432198f0bb7da6e0c088>
- Atlas Copco v České republice* [online], 2021. [cit. 2021-05-09]. Dostupné z: <https://www.atlascopco.com/cs-cz>
- Bankrotní model* [online], 2020. [cit. 2021-05-13]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Bankrotn%C3%AD_model
- BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.
- Brněnské vodárny a kanalizace, a.s.: Vodné a stočné* [online], 2021. [cit. 2021-05-20]. Dostupné z: <https://www.bvk.cz/zakaznikum/cenik/vodne-a-stocne>

České noviny: Průzkum: Lidé chtějí jako benefit příspěvek na mobil či notebook

[online], 2020. ISSN: 1213-5003 © Copyright 2021 ČTK [cit. 2021-05-07].

Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/pruzkum-lide-chteji-jako-benefit-prispevek-na-mobil-ci-notebook/1976216>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD Mzdy, náklady práce: Průměrný počet zaměstnanců

podle odvětví - sekce CZ-NACE [online], 2021. [cit. 2021-05-17]. Dostupné z:

https://www.czso.cz/documents/10180/122734632/pmzcr030821_2.xlsx/85bb9ef9-1d8e-460f-9ec5-5e29f2a398ca?version=1.0

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD Obyvatelstvo: Vybrané údaje za Jihomoravský kraj

[online], 2021. [cit. 2021-05-16]. Dostupné z:

https://www.czso.cz/documents/266810/25810364/jhm_obyvateľstvo.xlsx/c5151817-0010-4fde-aacf-0259e249fe2b?version=1.35

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Mzdy a náklady práce [online], 2021. [cit. 2021-05-02].

Dostupné z:

<https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky#katalog=30852>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Nezaměstnanost, zaměstnaní, ekonomická aktivita pro

osoby ve věku 15-64 let v měsíčních údajích [online], 2021. [cit. 2021-05-01].

Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAMD006&str=v467#w=)

[objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAMD006&str=v467#w=](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAMD006&str=v467#w=)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Věkové složení obyvatelstva [online], 2021. [cit. 2021-

05-14]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-](https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2020)

[2020](https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2020)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Základní charakteristiky ekonomického postavení

obyvatelstva ve věku 15 a více let - Jihomoravský kraj [online], 2021. [cit. 2021-05-

01]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413__VUZEMI__100__3115)

[objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413__VUZEMI__100__3115)

[B&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413__VUZEMI__100__3115](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413__VUZEMI__100__3115)

Dodavatel elektřiny: Jak odhadnout spotřebu elektřiny v domácnosti [online], 2021.

[cit. 2021-05-19]. Dostupné z: [https://dodavatelektriny.cz/uzitecne-informace/jak-](https://dodavatelektriny.cz/uzitecne-informace/jak-odhadnout-spotrebu-elektriny)

[odhadnout-spotrebu-elektriny](https://dodavatelektriny.cz/uzitecne-informace/jak-odhadnout-spotrebu-elektriny)

2021-05-19]. Dostupné z: <https://dodavatelektriny.cz/uzitecne-informace/jak-odhadnout-spotrebu-plynu>

zákazníky kategorie D – Domácnosti [online], 2020. [cit. 2021-05-20]. Dostupné z: <https://www.eon.cz/ke-stazeni/produkty/ceniky-variant-na-24-mesicu-zari/cenik-variant-24-listopad-2020-distribucni-uzemi-egd-d-pdf/Cen%20Variant%2024%20Listopad%202020%20-%20distribucni%20uzemi%20EGD%20D.PDF>

maloodběratele a domácnosti s měřením typu C1 (ročně fakturovaní zákazníci)
[online], 2020. [cit. 2021-05-20]. Dostupné z: <https://www.eon.cz/ke-stazeni/produkty/variant24-plyn/cenik-variant-24-rijen-2020-distribucni-uzemi-gasnet-pdf-2/Cen%20Variant%2024%20c5%98%20adjen%202020%20-%20distribu%20c4%8dn%20c3%ad%20c3%bazem%20c3%ad%20GasNet.pdf>

05-20]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/produkty/kartove-reseni/edenred-benefits-card/zamestnavatel>

tlakem, zaměstnavatelé tomu věnují menší pozornost [online], 2021. [cit. 2021-05-07]. Dostupné z: <https://feedit.cz/2021/02/22/pracovni-nasazeni-v-dobe-koronaviruce-si-pracuji-vice-a-jsou-pod-vetsim-tlakem-zamestnavatele-tomu-venuji-mensi-pozornost/>

domova?. *HR News* [online]. [cit. 2021-05-08]. ISSN 2464-5184. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/trendy-id-148711/fenomen-home-office-v-cislech-jak-se-nam-pracuje-z-domova-id-4002093>

lance - 2021, míra inflace a její vývoj v ČR [online], 2021. kurzy.cz [cit. 2021-05-17].
Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/2020/>

- Interní dokument: Mzdový předpis*, 2021. Holandská 1006/10, 639 00 Brno-střed, 12 s.
- IPSOS, 2020. *Ipsos: 4 z 5 firem pocitily negativní dopad koronakrize, vidí však i pozitiva* [online]. In: . [cit. 2021-05-07]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/4-z-5-firem-pocitily-negativni-dopad-koronakrize-vidi-vsak-i-pozitiva>
- Ipsos: Během pandemie Češi přibrali na váze a jsou více ve stresu* [online], 2021. [cit. 2021-05-20]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/behem-pandemie-cesi-pribrali-na-vaze-jsou-vice-ve-stresu>
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ Z., ŠUBRT B., 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-389-2.
- Kompetenční model v rámci Atlas Copco Talent Managementu: Kapesní průvodce pro zaměstnance*, 2019. 1. vydání [elektronicky]. © Atlas Copco AB: Brand Studio.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- Korelační a regresní analýza* [online], © 2013. In: . [cit. 2021-05-13]. ISSN 2336-5897. Dostupné z: https://wikisofia.cz/wiki/Korela%C4%8Dn%C3%AD_a_regresn%C3%AD_anal%C3%BDza
- KUČEROVÁ, Dagrar, 2021. *Jaké daňové změny přinese rok 2021 do oblasti zaměstnávání?* [online]. [cit. 2021-05-08]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/jake-danove-zmeny-prinese-rok-2021-do-oblasti-zamestnavani/>
- LORENC, Miroslav, © 2007–2013. *Závěrečné práce - metodika* [online]. [cit. 2021-05-13]. Dostupné z: <https://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm>
- MILLER, Stephen, 2021. *Employers Continue to Alter Benefits in Response to Pandemic* [online]. [cit. 2021-05-08]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/employers-continue-to-alter-benefits-in-response-to-pandemic.aspx>

- Ministerstvo práce a sociálních věcí: Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly* [online], 2021. © Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2021-05-16]. Dostupné z: <https://data.mpsv.cz/web/data/vizualizace13>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí: Měsíční nezaměstnanost - vývoj na trhu práce pro vybrané kraje a ČR* [online], 2021. © Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2021-05-16]. Dostupné z: <https://data.mpsv.cz/web/data/vizualizace15>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí: Regionální statistika ceny práce* [online], 2021. © Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2021-05-17]. Dostupné z: <https://data.mpsv.cz/web/data/vizualizace>
- NESVADBOVÁ, Petra, 2021. *O Atlas Copco Services s.r.o.: [ústní sdělení]*.
- NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER, 2002. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. Praha: Grada. ISBN 8024701251.
- Obchodní rejstřík firem: Atlas Copco Services s.r.o., Brno IČO 27764907* [online], 2021. [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/27764907/atlas-copco-services-sro/>
- PFEILEROVÁ, Jaroslava, 2021. *Stravenkový paušál* [online]. [cit. 2021-05-07]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/stravenkovy-pausal?fbclid=IwAR2zIE6zebZChfZJ9PEk4AyMWGvViCMr7y1kh7elwKTGDn9E-3klIizBCrE>
- PROCHÁZKA, Jakub, 2012. *Rešerše* [online]. [cit. 2021-05-13]. Dostupné z: <https://wiki.knihovna.cz/index.php?title=Re%C5%A1er%C5%A1e>
- Statistická ročenka Jihomoravského kraje* [online], 2020. [cit. 2021-05-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/121034173/33010320.pdf/c8990c2d-1115-47a4-82ce-af3727711ec6?version=1.15>
- ŠUDOMA, Ondřej a Martina VODIČKOVÁ, 2021. *Sdílené pracovní místo* [online]. [cit. 2021-05-08]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/sdilene-pracovni-misto>
- TREXIMA Jančová Klára: *HR Monitor ® Odměňování v době „Covidové“ Podzim 2020*, 2021. Re: Náhled do proběhlých průzkumů [e-mailová komunikace]. 26.04.2021 13:04.

Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Sbírka listin Atlas Copco Services s.r.o. [online], 2021.

In: . [cit. 2021-05-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=208645>

Vodohospodářská společnost Dobříš spol. s r.o.: Víte, kolik spotřebujete vody? [online],

2021. [cit. 2021-05-19]. Dostupné z: <https://www.vhs-dobris.cz/vite-kolik-spotrebujete-vody/>

Working for a sustainable future [online], 2021. In: . [cit. 2021-05-09]. Dostupné z:

<https://www.atlascopcogroup.com/en/sustainability>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Postup zpracování práce	10
Obrázek 2 Koncept celkové odměny	15
Obrázek 3 Organizační struktura vedení servisního centra kompresorové techniky v Brně.....	23
Obrázek 4: Logo společnosti	40
Obrázek 5 Organizační struktura společnosti Atlas Copco.....	42
Obrázek 6 Zaměstnavateli nejčastěji poskytované benefity	68
Obrázek 7 Využívání jednotlivých benefitů v %	69
Obrázek 8 Změny v odměňování v době "Covidové".....	71
Obrázek 9 Přínosy pandemie	72
Obrázek 10 Možnosti kariérního růstu z pozice AtR Accountant.....	18
Obrázek 11 Možnost kariérního růstu z pozice Cash Collector	18
Obrázek 12 Možnost kariérního růstu z týmu OtC Specialist.....	19
Obrázek 13 Možnosti kariérního růstu z pozice AP Specialist v týmu PtP	19
Obrázek 14 Možnosti kariérního růstu z pozice T&E Specialist	20

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj celkových nákladů na zaměstnance	35
Graf 2 Model IN05	44
Graf 3 Tafflerův bankrotní model	45
Graf 4 Spokojenost zaměstnanců s benefity a výší mzdy	48
Graf 5 Požadavky zaměstnanců na benefity	50
Graf 6 Grafické vyhodnocení dotazníkové šetření	50

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Analýza celkových a mzdových nákladů.....	34
Tabulka 2 Přehled nákladů a výnosů za období 2015-2020.....	43
Tabulka 3 Predikce nákladů, výnosů a výsledku hospodaření.....	43
Tabulka 4 Výpočet indexu IN05 pro podnik Atlas Copco Services s.r.o.....	44
Tabulka 5 Výpočet Tafflerova bankrotního modelu pro podnik Atlas Copco Services s.r.o.....	45
Tabulka 6 Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti Atlas Copco Services s.r.o.	46
Tabulka 7 Vývoj provozních poměrových ukazatelů	47
Tabulka 8 Spokojenost zaměstnanců se současnými benefity	49
Tabulka 9 Vývoj počtu obyvatel v Jihomoravském kraji	61
Tabulka 10 Vývoj počtu obyvatel dle věku v Jihomoravském kraji	62
Tabulka 11 Ekonomické postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let v Jihomoravském kraji.....	63
Tabulka 12 Nezaměstnanost, zaměstnání, ekonomická aktivita pro osoby ve věku 15-64 let v ČR	64
Tabulka 13 Uchazeči o zaměstnání a volná pracovní místa na trhu práce v JMK	64
Tabulka 14 Struktura uchazečů o zaměstnání podle vzdělání v JMK.....	65
Tabulka 15 Struktura zaměstnanosti v JMK (v %)	65
Tabulka 16 Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly za duben 2021	65
Tabulka 17 Vývoj průměrné mzdy v ČR, JMK a dle CZ-NACE	66
Tabulka 18 Hrubé mzdy klíčových pracovních pozic v JMK za rok 2020	67
Tabulka 19 Míra inflace.....	75
Tabulka 20 Roční spotřeba zemního plynu při vytápění.....	83
Tabulka 21 Roční spotřeba zemního plynu při ohřevu vody	83
Tabulka 22 Roční spotřeba zemního plynu při vaření	84
Tabulka 23 Průměrná roční spotřeba domácích spotřebičů a osvětlení	84
Tabulka 24 Průměrná spotřeba vody na osobu za den	85
Tabulka 25 Výpočtová tabulka relevantní spotřeby energií (Zdroj: Vlastní zpracování).	86
Tabulka 26 Finanční výhody systému caterie.....	92
Tabulka 27 Harmonogram změn při zavádění nových návrhů v systému odměňování.....	93
Tabulka 28 Predikce nákladů, výnosů a výsledku hospodaření	99
Tabulka 28 Rozvaha společnosti	1

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A - ROZVAHA ZA OBDOBÍ 2015-2020.....	1
PŘÍLOHA B - DOTAZNÍK.....	2
PŘÍLOHA C - GRAFICKÉ VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	9
PŘÍLOHA D - MOŽNOSTI KARIÉRNÍHO RŮSTU.....	18

Příloha A - Rozvaha za období 2015-2020

Tabulka 29 Rozvaha společnosti

(Zdroj: vlastní zpracování dle (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2021))

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019	2020
AKTIVA	331 237	421 014	520 311	480 104	646 486	693 969
DM	50 228	62 531	69 269	70 502	68 761	61 207
DNM	59	81	57	104	387	374
DHM	50 169	62 450	69 212	70 399	68 374	60 833
Oběžná aktiva	280 868	355 130	446 612	406 080	574 852	629 913
Zásoby	80 417	78 268	51 779	67 784	64 855	80 489
Dlouhodobé pohledávky	4 594	6 017	6 189	5 354	7 044	6 563
Krátkodobé pohledávky	143 041	171 176	222 759	189 385	254 811	286 927
Peněžní prostředky	52 816	99 669	165 885	143 557	248 142	255 934
Časové rozlišení	141	3 353	4 430	3 522	2 873	2 849
PASIVA	331 237	421 014	520 331	480 104	646 486	693 969
Vlastní kapitál	190 310	249 101	296 103	268 183	288 916	234 917
Základní kapitál	155 538	155 538	155 538	155 538	155 538	155 538
VH z minulých let	29 494	29 773	48 562	40 565	61 645	58 378
VH běžného účetního období	5 278	63 790	92 003	72 080	71 733	89 285
Cizí zdroje	140 743	165 927	215 125	203 518	353 360	457 008
Rezervy	15 181	14 292	10 137	8 558	15 296	9 827
Krátkodobé závazky	125 560	151 635	204 988	194 961	338 064	447 181
Dlouhodobé závazky	2	0	0	0	0	-
Časové rozlišení	184	5 986	9 083	8 403	4 210	2 044

Příloha B - Dotazník

Identifikační údaje

1. Jaké je Vaše pohlaví? *

☐ Muž

☐ Žena

2. Jaký je Váš věk? *

☐ do 25 let (včetně)

☐ 26 až 35 let

☐ 36 až 45 let

☐ 46 až 55 let

☐ 56 let a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

☐ Středoškolské s výučním listem

☐ Středoškolské s maturitou

☐ Vyšší odborné

☐ Vysokoškolské – bakalářský studijní program

☐ Vysokoškolské – magisterský studijní program

☐ Vysokoškolské – doktorský studijní program

4. Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnán/a? *

☐ méně než 1 rok

☐ 1 – 2 roky

☐ 3 – 4 roky

☐ 5 let a více

5. Do jaké míry jste spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých výhod (benefitů)? *

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Velmi nespokojen

6. Ovlivnila Vás nabídka benefitů při výběru aktuálního zaměstnání? *

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Vůbec ne

7. Považujete benefity za zajímavé a jako podstatnou doplňkovou část ke mzdě? *

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Vůbec ne

8. Jaký máte názor na celkový systém odměňování ve společnosti Atlas Copco Services s.r.o. *

- ☐ Je pestrý a variabilní
- ☐ Je pro mě složitý
- ☐ Změnil/a bych ho
- ☐ Nelíbí se mi
- ☐ Jiné: _____

9. Jak jste spokojeni se současnými benefity a jak jsou pro Vás důležité? Vyberte možnost 1-5, 1 nejvíce spokojen/5 nejméně spokojen) *

	1	2	3	4	5
Stravenky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dovolená	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sick days	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poukázka na rekreační a wellness aktivity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Multisport karta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zkrácená pracovní doba/flexibilita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na penzijní připojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jazykové kurzy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odborné školení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kancelářské vybavení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Home office	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Občerstvení na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Které zaměstnanecké výhody byste uvítali? Prosím o slovní vypsání.

11. Ocenili byste více benefitů zaměřených na sport a zdraví? (v online/offline režimu) *

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Vůbec ne

12. Jaký je Váš názor na odborné školení a vzdělávání zaměstnanců? *

- ☐ Společnost nabízí dostatečné možnosti k rozvoji zaměstnanců
- ☐ Ocenil/a bych více prostoru pro vzdělání
- ☐ Nejsem spokojen/a
- ☐ Tyto benefity nevyužívám

13. Máte pocit, že si umíte nastavit a dodržet work-life balance? *

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Vůbec ne

14. Máte pocit, že na home office strávíte pracovními aktivitami více času než v zaměstnání? *

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Vůbec ne

15. Přesčas na home office nejsou placené. Pracujete přesčas? *

- ☐ Ano, stále
- ☐ Ano, často
- ☐ Ano, ojediněle
- ☐ Ne, vůbec

16. V případě, že jste odpověděli ANO v předchozí otázce, kolik hodin TÝDNĚ v průměru pracujete přesčas?

☐ Méně než hodinu

☐ 1 – 2 hodiny

☐ 2 – 3 hodiny

☐ 4 hodiny a více

17. Do jaké míry jste spokojeni s výší svého platu? *

☐ Velmi spokojen

☐ Spíše spokojen

☐ Spíše nespokojen

☐ Velmi nespokojen

18. Jak jste spokojeni s meztiročním navyšováním mzdy? *

☐ Velmi spokojen

☐ Spíše spokojen

☐ Spíše nespokojen

☐ Velmi nespokojen

19. Které z níže uvedených faktorů zvyšují Vaší motivaci k práci? *

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Finanční ohodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecké výhody	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní náplň	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobrý kolektiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pochvala od nadřízeného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Je pro Vás důležité získání zpětné vazby ze strany nadřízeného v podobě hodnocení vykonané práce? *

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Vůbec ne

21. Považujete hodnocení Vašeho pracovního výkonu za spravedlivé? *

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Vůbec ne

22. Dostáváte uznání od vedoucího nebo spolupracovníků, pokud se Vám něco povede? *

☐ Určitě ano

☐ Spíše ano

☐ Spíše ne

☐ Vůbec ne

23. Stojíte o uznání? Ať už slovně nebo písemně? *.

☐ Určitě ano

☐ Spíše ano

☐ Spíše ne

☐ Nemám o uznání zájem

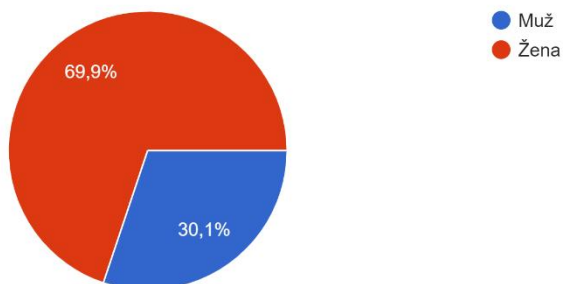
24. Prostor pro cokoliv doplňujícího k systému odměňování i v době covidové.
Za každý názor, námět na vylepšení budu velmi vděčná.

Příloha C - Grafické vyhodnocení dotazníku

Identifikační údaje

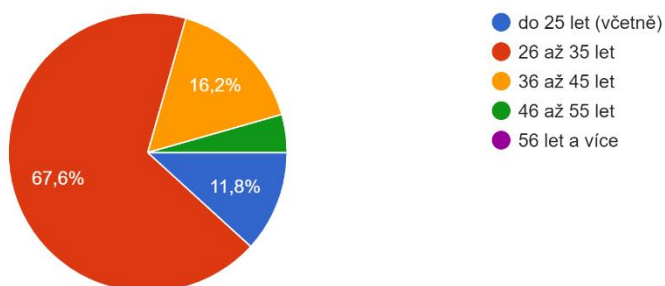
Jaké je Vaše pohlaví?

136 odpovědí



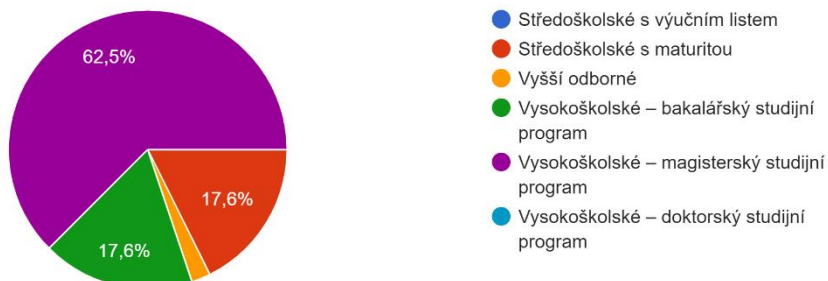
Jaký je Váš věk?

136 odpovědí



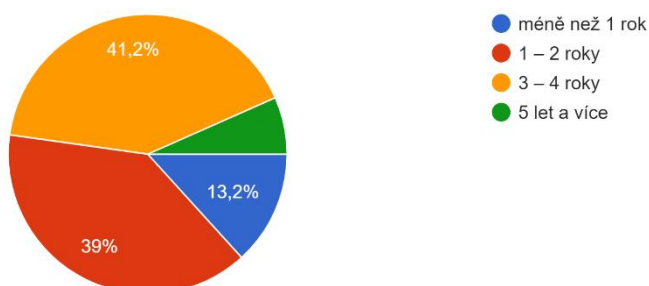
Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

136 odpovědí



Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnán/a ?

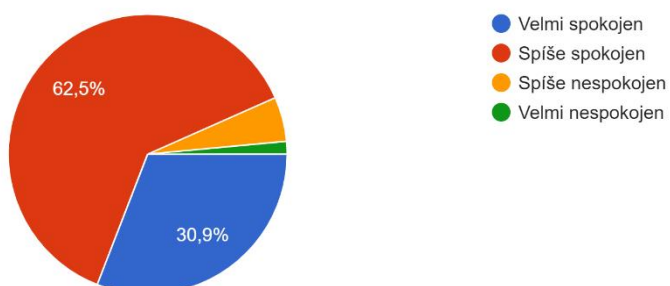
136 odpovědí



System odměňování zaměstnanců ve společnosti Atlas Copco Services s.r.o.

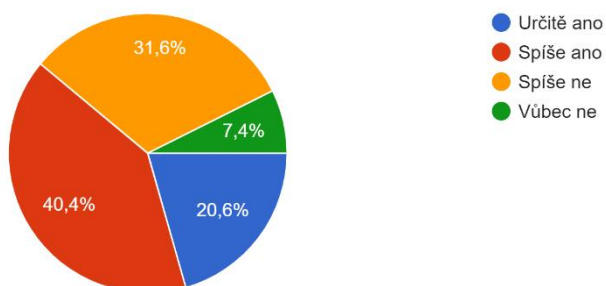
Do jaké míry jste spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých výhod (benefitů)?

136 odpovědí



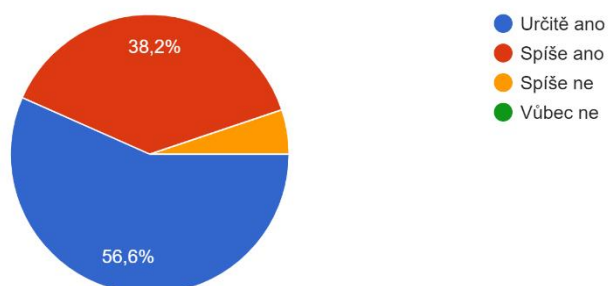
Ovlivnila Vás nabídka benefitů při výběru aktuálního zaměstnání?

136 odpovědí



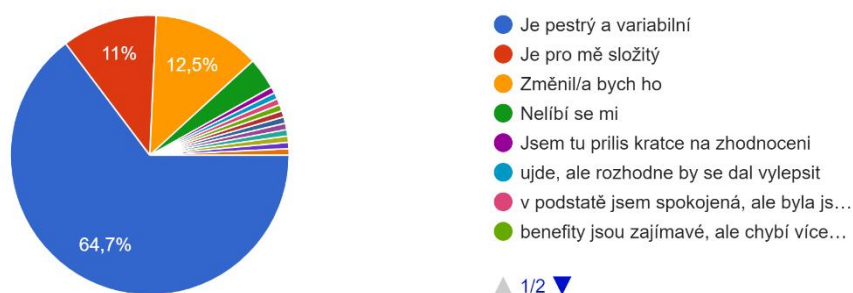
Považujete benefity za zajímavé a jako podstatnou doplňkovou část ke mzdě?

136 odpovědí



Jaký máte názor na celkový systém odměňování ve společnosti Atlas Copco Services s.r.o.

136 odpovědí

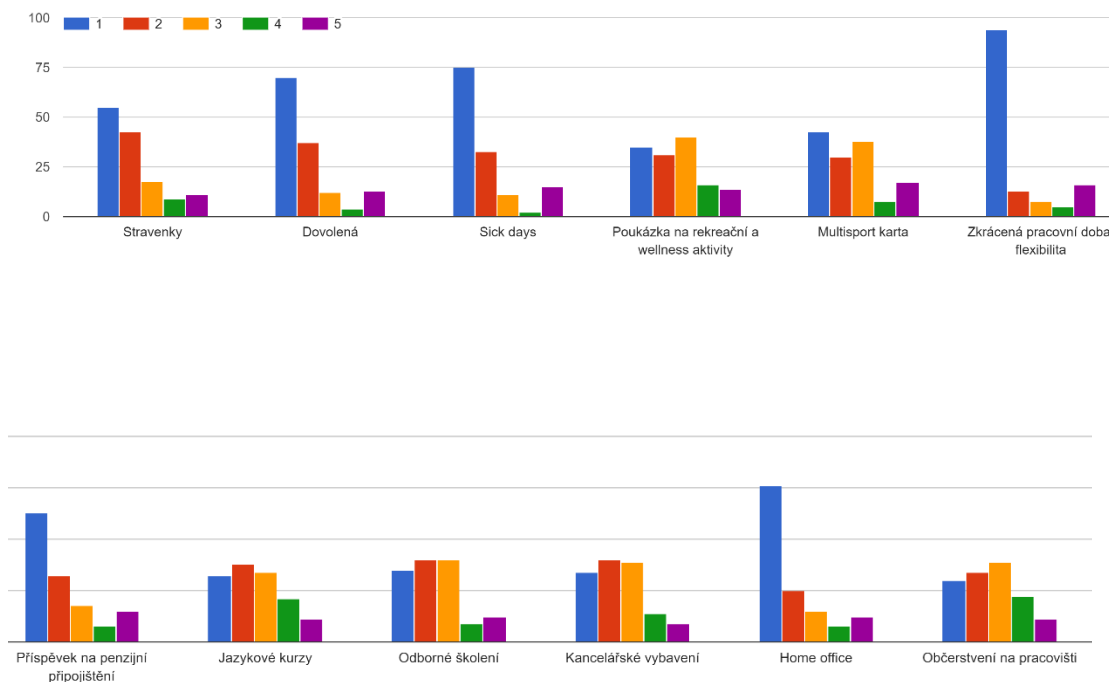


Jaký máte názor na celkový systém odměňování ve společnosti Atlas Copco Services s.r.o.

136 odpovědí

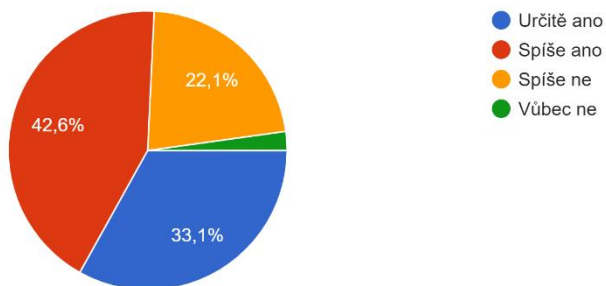


Jak jste spokojeni se současnými benefity a jak jsou pro Vás důležité?(Vyberte možnost 1-5, 1 nejvíce spokojen/5 nejméně spokojen)



Ocenili byste více benefitů zaměřených na sport a zdraví? (v online/offline režimu)

136 odpovědí



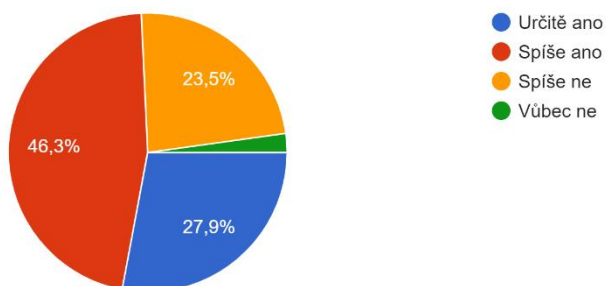
Jaký je Váš názor na odborné školení a vzdělávání zaměstnanců?

136 odpovědí



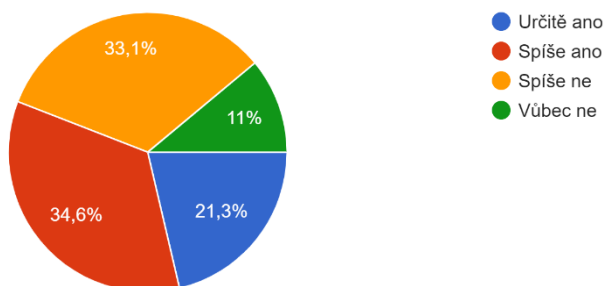
Máte pocit, že si umíte nastavit a dodržet work-life balance?

136 odpovědí



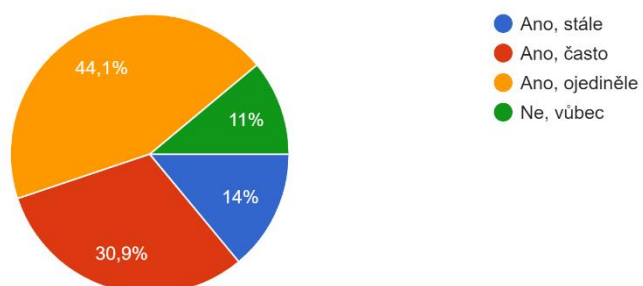
Máte pocit, že na home office strávíte pracovními aktivitami více času než v zaměstnání?

136 odpovědí



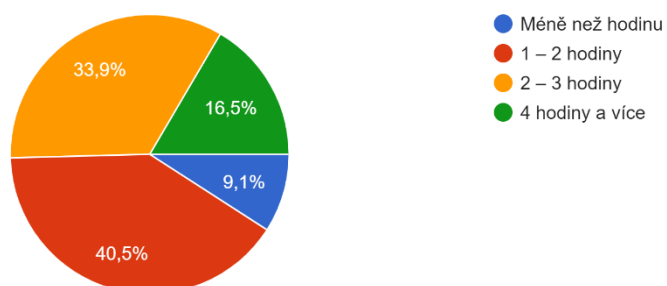
Přesčas na home office nejsou placené. Pracujete přesčas?

136 odpovědí



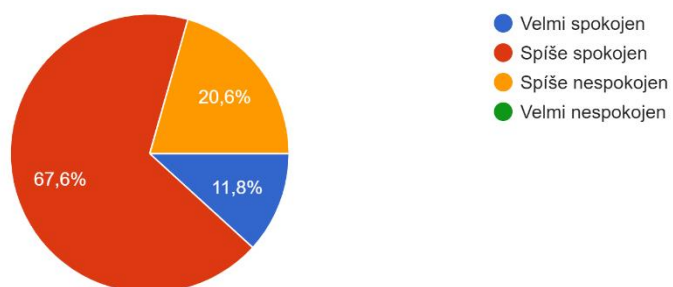
V případě, že jste odpověděli ANO v předchozí otázce, kolik hodin TÝDNĚ v průměru pracujete přesčas?

121 odpovědí



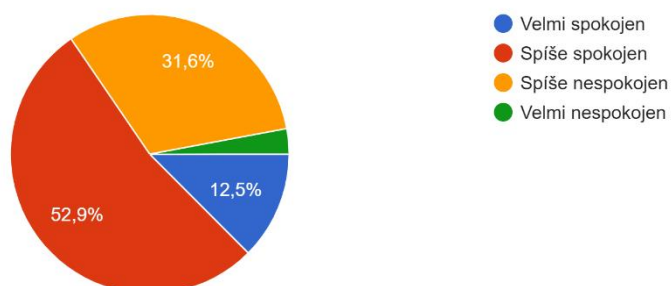
Do jaké míry jste spokojeni s výší svého platu?

136 odpovědí

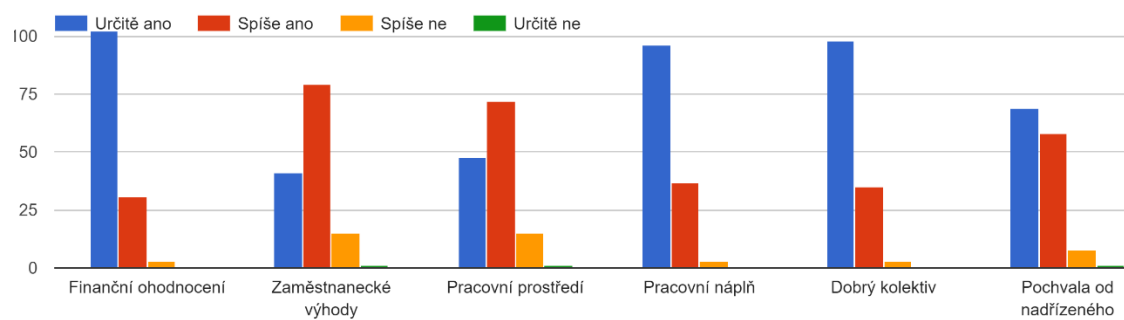


Jak jste spokojeni s meziročním navyšováním platu?

136 odpovědí

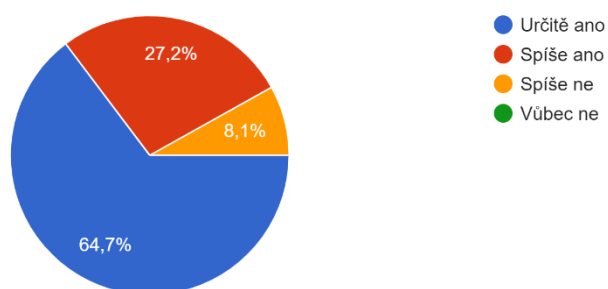


Které z níže uvedených faktorů zvyšují Vaši motivaci k práci?



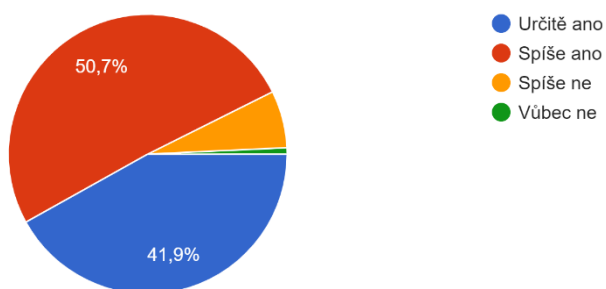
Je pro Vás důležité získání zpětné vazby ze strany nadřízeného v podobě hodnocení vykonané práce?

136 odpovědí



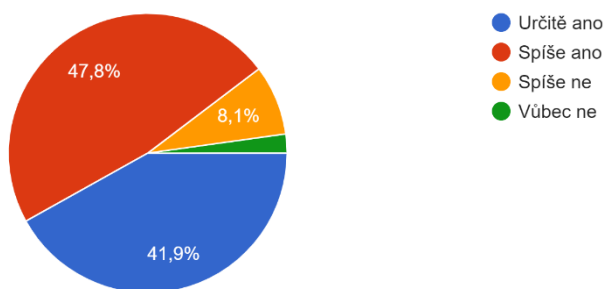
Považujete hodnocení Vašeho pracovního výkonu za spravedlivé?

136 odpovědí



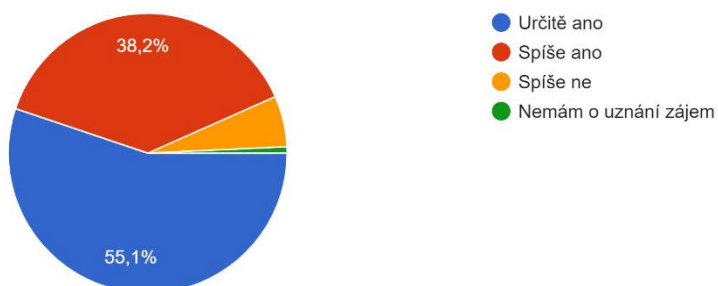
Dostáváte uznání od vedoucího nebo spolupracovníků, pokud se Vám něco povede?

136 odpovědí

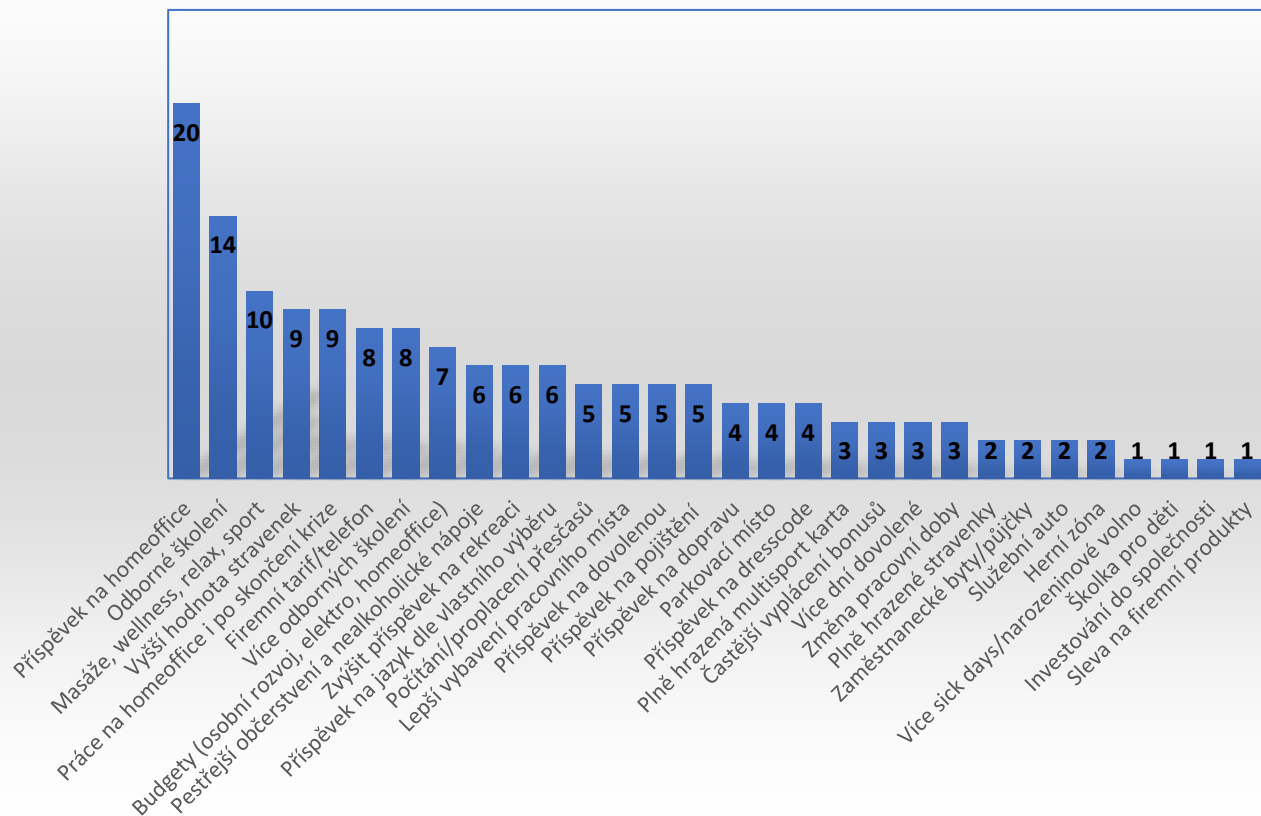


Stojíte o uznání? Ať už slovně nebo písemně?

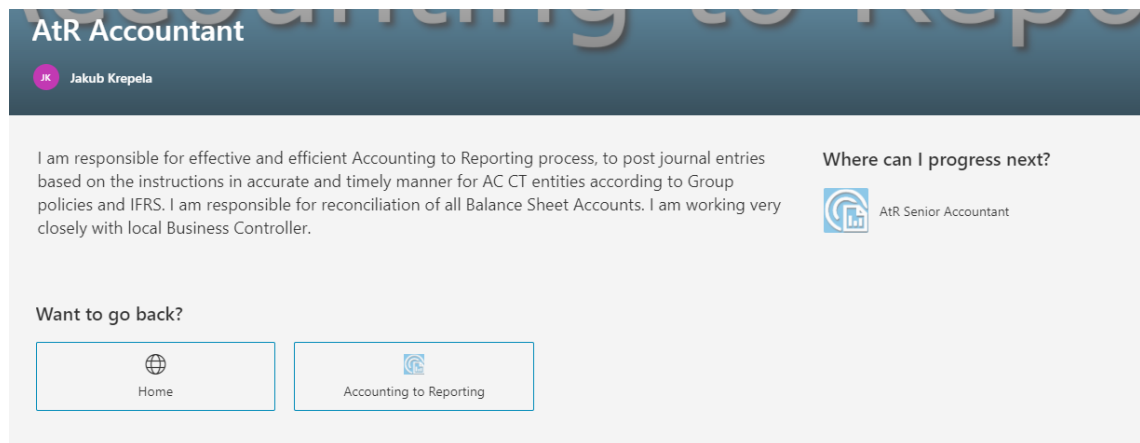
136 odpovědí



Požadavky zaměstnanců na systém odměňování

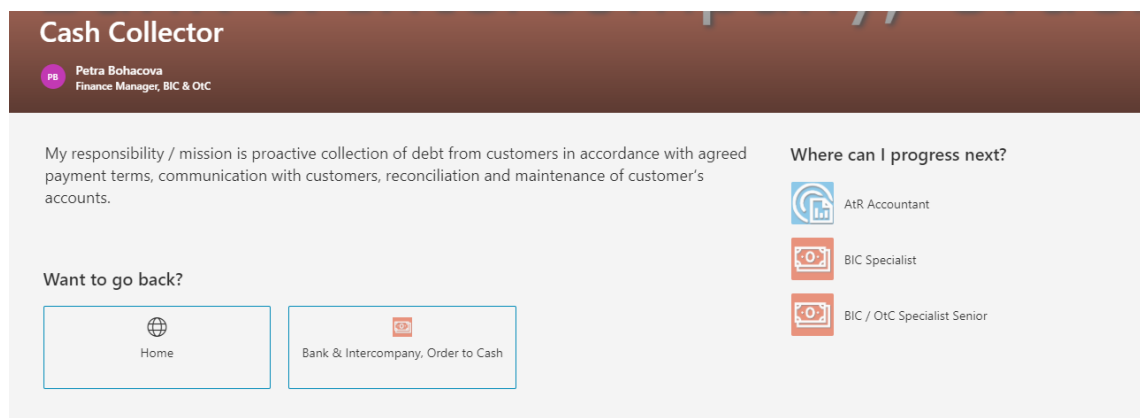


Příloha D - Možnosti kariérního růstu



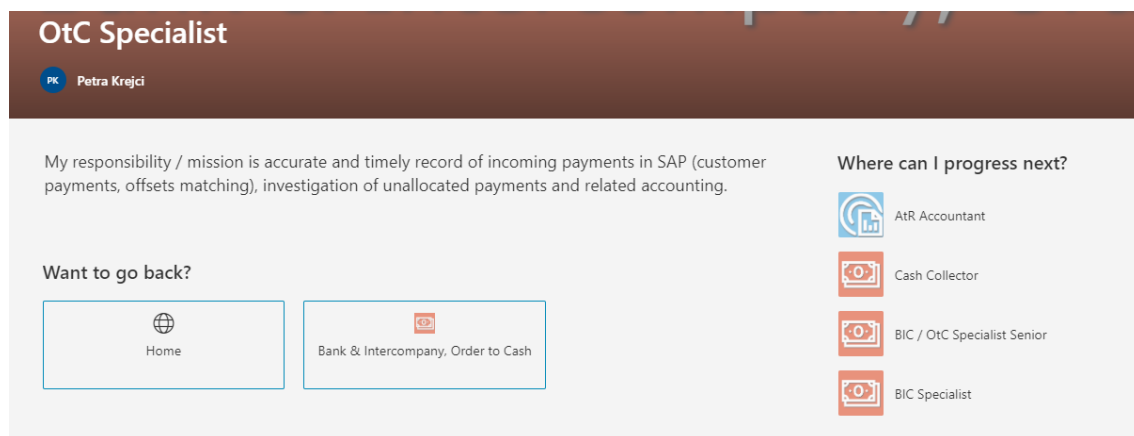
Obrázek 10 Možnosti kariérního růstu z pozice AtR Accountant

(Zdroj: Interní zdroje společnosti, (Atlas Copco Services s.r.o., 2021))



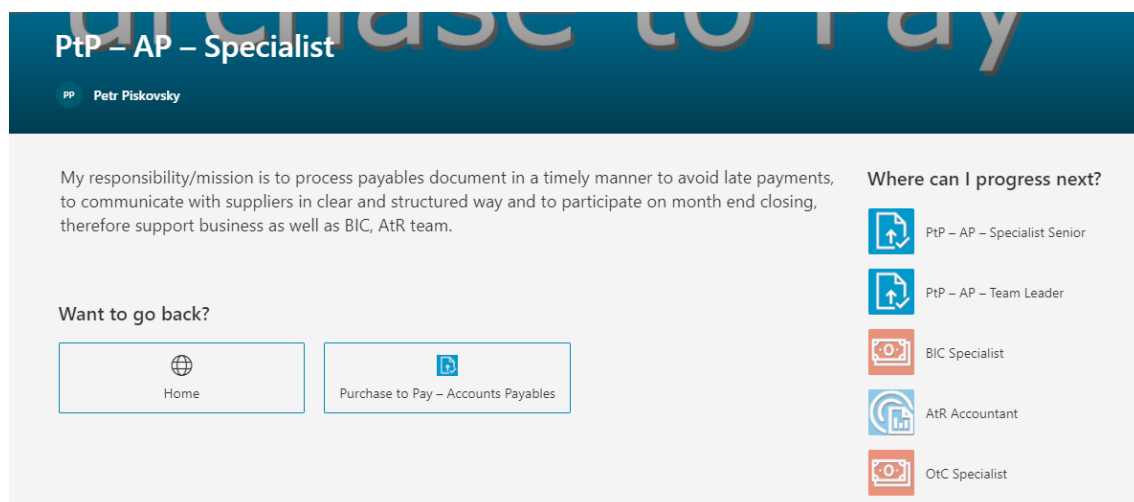
Obrázek 11 Možnost kariérního růstu z pozice Cash Collector

(Zdroj: Interní zdroje společnosti, (Atlas Copco Services s.r.o., 2021))



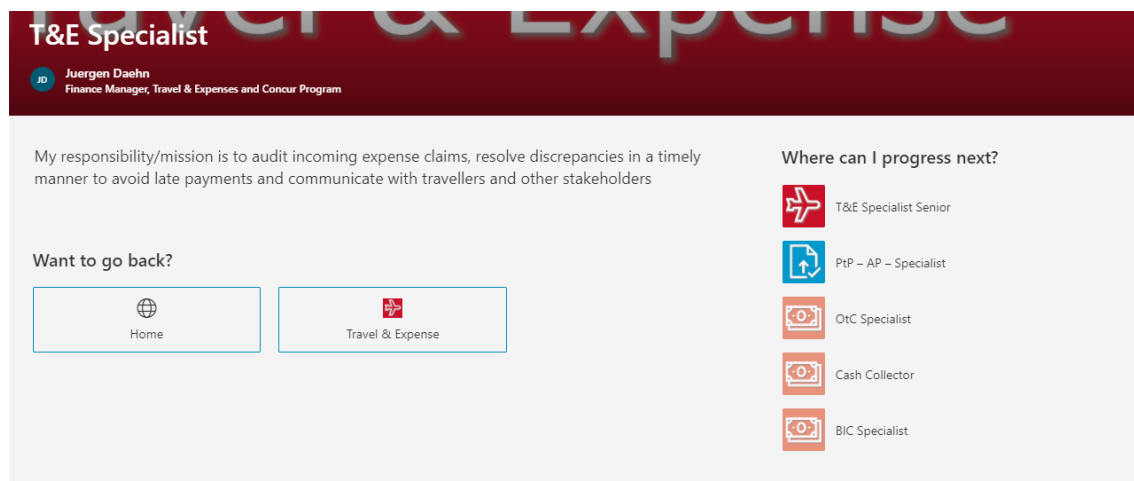
Obrázek 12 Možnost kariérního růstu z týmu OtC Specialist

(Zdroj: Interní zdroje společnosti, (Atlas Copco Services s.r.o., 2021))



Obrázek 13 Možnosti kariérního růstu z pozice AP Specialist v týmu PtP

(Zdroj: Interní zdroje společnosti, (Atlas Copco Services s.r.o., 2021))



Obrázek 14 Možnosti kariérního růstu z pozice T&E Specialist

(Zdroj: Interní zdroje společnosti, (Atlas Copco Services s.r.o., 2021))